中国特色

家族企业成长阶梯

[illegible]

[illegible]

一本企业成长阶梯思考的书！

[illegible]

COAY Books

目录
Content

- 目录（1）
- 目录（2）
- 自序（1）
- 自序（2）
- 自序（3）
- 第一章 为家族企业正名（1）
- 第一章 为家族企业正名（2）
- 第一章 为家族企业正名（3）
- 第一章 为家族企业正名（4）
- 第二章 伟大的中国模式（1）
- 第二章 伟大的中国模式（2）
- 第二章 伟大的中国模式（3）
- 第二章 伟大的中国模式（4）
- 第二章 伟大的中国模式（5）
- 第二章 伟大的中国模式（6）
- 第二章 伟大的中国模式（7）
- 第二章 伟大的中国模式（8）
- 第二章 伟大的中国模式（9）
- 第三章 家族企业的领袖们（1）
- 第三章 家族企业的领袖们（2）
- 第三章 家族企业的领袖们（3）
- 第三章 家族企业的领袖们（4）
- 第三章 家族企业的领袖们（5）
- 第三章 家族企业的领袖们（6）
- 第三章 家族企业的领袖们（7）
- 第三章 家族企业的领袖们（8）
- 第三章 家族企业的领袖们（9）
- 第三章 家族企业的领袖们（10）
- 第三章 家族企业的领袖们（11）
- 第四章 管好家族企业的理性与逻辑（1）

- 第四章 管好家族企业的理性与逻辑（2）
- 第四章 管好家族企业的理性与逻辑（3）
- 第四章 管好家族企业的理性与逻辑（4）

目录（1）

第一章为家族企业正名/
一、家族企业的定义/
二、功过评述：恶魔还是美女/
三、家族企业的综合评述/
第二章伟大的中国模式/
一、经济增长与管理的多样化模式/
二、家族式管理面对的否定/
三、中国经济奇迹引发的反思/
四、中国模式的学术逻辑：比谁更像家庭/
五、中国模式的比较效率/
六、中国模式振兴中国/
七、中国模式的问题/
八、中国模式的出路/
第三章家族企业的领袖们/
一、企业家——企业最重要的稀缺资源/
二、企业家与企业的关系/
三、企业家是怎样产生的/
四、企业家在家族企业中的位置/
五、企业家精神和社会责任/
六、社会应大力保护企业家/
第四章管好家族企业的理性与逻辑/
一、管好家族企业的关键是什么/
二、现代商学理论中的悖论/
三、管好家族企业的逻辑起点/
第五章知识经济的伟大变革/
一、现代企业制度面临的重大挑战/

二、中国制造走向中国创造/
三、关于激励制度的总结/
第六章家族企业的三权分立模式/
一、家族企业的三种权力及其组合/
二、国有企业的运营模式(类家族化模式)/
三、完全家族化的经营模式（传统型家族企业）/
四、职业经理人制家族企业/
第七章慧聪变法：从劳动股份制到知识经济/
一、变法就是创业/
二、慧聪的劳动股份制/
三、变法与制度变迁/
四、蒙牛展示的逻辑/
五、变法的逻辑力量/
第八章看《乔家大院》，做“知本老板”/
一、伟大的晋商模式/
二、晋商的财股与身股制/
三、看懂《乔家大院》/
四、二百年不衰的大盛魁/
第九章股权变革的艺术和细节/
一、给多少合适/
二、给什么人/
三、怎样给/
四、企业组织结构对股权变革的影响/

目录（2）

第十章家族企业的资本革命/
一、资本革命的几个基本概念/
二、我的资本历程及心得/
三、资本革命前家族企业领袖的思考/
四、家族企业为什么要实行资本革命/
五、家族企业领袖怎样跟资本共舞/
第十一章管理制度概论/
一、什么是管理制度/
二、企业管理规模的研究/
三、慧聪管理制度升级的痛苦与沿革/
第十二章家族企业的法人治理结构/
一、法人治理结构的概念与理性/
二、不同阶段的法人治理结构研究/
三、婴儿期企业的法人治理结构与英雄型企业家/
四、学步期、青春期企业的法人治理结构与冲锋型企业家/
五、壮年期的法人治理结构和领袖型的企业家/
六、稳定期的法人治理结构与职业型企业家/
七、孤独型的企业家/
八、企业家的类型与分工/
第十三章成长型家族企业的战略管理/
一、中小型家族企业的战略是什么/
二、战略之一：专注、专注、再专注/
三、战略之二：用挣来的钱再投入专注的行业/
四、战略之三：叠加互动/
第十四章科技提升管理/
一、完善营销体系/

二、管好你的钱/
三、采购体系的科学化/
第十五章家族企业的亲情与文化/
一、有关文化的理解/
二、制度矛盾与文化冲突/
三、家族企业领袖们的文化误区/
四、亲情是核心竞争力/
五、亲情向何处去/
六、亲情冲突：功臣与能臣/
七、科技创造新的企业文明/
第十六章家族企业领袖的用人之道/
一、建好用人的制度/
二、知人善用须面对的问题/
三、用人哲学/
四、德的企业标准/
五、企业发展不同阶段老板的用人特点/
六、企业家用人的“三、二、一”原则/
第十七章家族企业传承的理性与思考/
一、家族企业传承什么/
二、家族企业传承中的难解之谜/
三、后代的反叛/
四、个别传承成功的DNA解析/
五、血脉传承与企业传承的共同追述/
六、优质传承的定律/
第十八章家族企业传承的制度设定/
一、家族企业的传承方式/
二、家族企业的亲情传承/
三、家族企业的非亲情传承/

四、伟大的中国模式——伟大的中国式传承/
代跋追寻我们共同的理想/

自序（1）

本书不是写慧聪公司的发展经历，也不是我个人的奋斗史，更不是一本变相为企业做广告的宣传册。我真诚地希望，读者能把拙作纳入比较严肃的经济与管理学范畴。

我生在北京，幼年时即随父母到内蒙古支边，在那里长大，是经历了上山下乡、当兵的一代人。1978年考入中国人民大学工业经济系（现在的商学院）学习；1982年毕业后，在内蒙古自治区党委研究室工作；1987年调入国家体改委中国经济体制改革研究所，主要从事西部发展与企业制度方面的研究；1990年3月，因种种原因，我终止了已从事八年且极其热爱的理论与政策研究工作，开始了十八年的商海生涯。在这十八年里，历尽千辛万苦，把一个几十人的小公司，发展成为有三千人规模的海外上市公司。

正是这样的经历，使我拥有了学者和企业家的双重身份和能力。在这里，我会尽力用严谨的科学方法，在经济与管理学的框架中，对我在其中奋斗了十八年的特殊群体——中国的家族企业，进行制度和管理学方面的研究。希望帮助下一代家族企业的领袖们，不犯或少犯我们这代人犯过的错误，创造他们应有的辉煌。

现将拙作的学术特点归纳如下，希望读者能够理解，以便更有效地阅读。

一、拙作不研究什么

首先，不研究家族企业领袖们如何创业。从经济和管理学的角度看，创业规律是很难总结的。这个阶段里存在着太多的偶然性，如创业者个人的机会、素质，以及创业环境等，在其中有很大的影响。比如，我创业的时候，中国正在从计划经济向市场经济转变，这个环境是无法复制的，从而使那个时代的创业有了颇多特殊性，也使那时的创业过程，充满了这个时代无法复制的个性。对那种创业经验，难以进行严谨的学术归纳，将其变成理论和思想。

其次，不研究家族企业上市公司的事情。一方面，研究这些事情的机构与人员已经不少；另一方面，中国上千万家族企业中，可以上市和准备上市的，其实很少，大多数企业不必过于关心此类事情。对于大多数不上市的家族企业来说，学习上市公司的管理方法弊大于利，因为二者间有着巨大差异。任何一家不上市的家族企业，如果想用上市公司的方法来治理，几乎必死无疑。

事实上，众多家族企业最关心的，是如何把几十人的小公司变成几千人的大公司，如何把几百万的收入变成几千万甚至几个亿，如何把一个不正规的公司变成正规的公司……一句话，即家族企业如何发展壮大。这个过程，应该是有规律可循的。对这种规律性展开分析与研究，具有重要的学术价值。

二、拙作为谁去研究

我的研究是为家族企业领袖或老板们所做。我在家族企业中没做过经理人，一直是领导者，缺少经理人的经验和感受。以老板的心态、地位、权力，很难想象职业经理人的辛酸，所以我难以从学术上指导职业经理人应该如何做，但拙作可以帮助职业经理人更真实、更深刻地了解老板的思路和想法，从而使双方的合作更默契、更有效。

十八年的企业生涯，使我深知企业领导人的重要性。只有老板优秀，员工才能卓越。一个好的老板，对于企业而言至关重要。

企业家与经理人是企业里互相矛盾又互相依赖的两种人。现在商学院进行的教育，对老板们是不太适合的，因为它主要是针对经理人的。我希望，我和一批企业家朋友的相关研究和授课，能够更好地帮助老板们提高，创造出一种真正的、旨在帮助企业家走向成功的商学，它培养的是BossMBA——BMBA。我们这批人的共同信念是，“不以此为生，却以此为荣”。

现代商学院教育的最大问题是将企业家和职业经理人的教育混为一谈，将他们视为同样的人，请同样的人为他们讲同样的课，而实际上他们需要的知识有很大的差异。经理人有经理人需要的知识，企业

家有企业家需要的知识（如下图）。目前主要针对经理人的商学院教育，对企业家而言意义不是很大，在某些情况下，甚至将企业家领歪了方向。

目前商学院教育对企业家的支持，主要集中在二者的共享区上。其实企业家更需要掌握那些不必与经理人共享的知识，这是社会专业化分工的需要，也是提高商学教育效率的需要。而这些知识，本身非企业家之人很难从企业家身上总结出来，更难讲得清楚。

图1

自序（2）

也许有人会说，某个培养出世界游泳冠军的人，根本不会游泳，企业家教育不一定非要企业家来做。但我认为那只是个例，不足以证明事情的规律。相反，人们看到，中国乒乓球队的教练几乎清一色由世界冠军组成，而且这种案例比比皆是。很难想象，巴西足球队的主教练是一个不会踢球的人，或者NBA冠军队的主教练没有上过篮球场。成功地做过企业家的人，向企业家传授相关知识，应该会有更好的成效，但是现在缺少这样成熟的理论共识和组织机制。

这当然不是说商学院的教授应全部由企业家担任，但是，让并非企业家的人为主导来完成对企业家的商学教育，至少可以判断，它必然缺少了应有的科学性。也许，这就是世界上所有商学院不敢自称培养企业家的原因。

企业家是社会中的稀缺资源，特别是，中国社会里企业家的成长曾出现时代的“断层”，从而造成了目前企业家在商学教育中的被动局面。不过，现在情况已有所变化。一些企业家走过了在商场上多年冲锋陷阵的岁月，他们中的一些人，对于商场中的经历，正在作更多、更深入的思考，并将其中的经验归纳为理论，再努力将理论升华为思想。

在这方面，商学院的智者们要真正具有批判精神，进一步认识商学教育的基本规律，为一批学者型的企业家创造条件，使他们成为企业家教育的主体，使现代商学教育能够从以培养经理人为主，扩展出一片面向企业家的新天地。最简单的是，把现在的EMBA分成两部分，一部分针对经理人，以现在的授课为主；另一部分则面向企业家，授课主体以学者型企业家为主。这对中国上千万家族企业的领袖们来讲，应该是一大福音。

三、拙作主要的研究内容

管理企业十八年的实践告诉我，有效解决下述问题是办好家族企业的基础：

1.客观评价、认识家族企业，在正确的方向上完善自己，而不是盲目崇拜别人否定自己。去学习不一定适合自己的东西，这往往会导致改掉了自己的长处。

2.把优秀的人才留住，让他们出工又出力，能够像为自己家干活一样为企业工作。留住人才靠什么？过生日给个蛋糕，过节给个红包……我从不认为这种雕虫小技可以解决留住人才的问题。在这里最重要的是相关的制度安排和企业文化。

3.管理几十、几百人的小企业是直接的、看得见的管理，而管理几千人、上万人的公司就要建立分支机构，实行分级管理和看不见的管理。大多数家族企业一建立分支机构就出问题，老板在哪里，哪里的效率就高，老板离开哪儿，哪儿的效率就低，甚至出现严重问题。大企业和小企业存在着本质差别，企业领袖们必须提高自己，完成这一必要的过渡和升华。

4.在商学院里，人们听到过许多对企业中亲情的指责。其实亲情是家族企业主要的核心竞争力之一，俗话说“打虎亲兄弟，上阵父子兵”，怎样使亲情“扬长避短”，是家族企业领袖们必须用高超艺术手段加以解决的。

5.家族企业怎样进行有效的传承。这就必须要有传承的理论和传承的制度安排。

四、拙作从事研究的意义

慧聪成立之初就是一个典型的家族企业。十几年来，我和我的团队使它从几十人扩大到几千人，从一个不正规的街边小店变成一家正规的海外上市公司，这奠定了我从事上述研究的基础。况且慧聪从创业直到第八年，从未有过融资、贷款、风险投资，是靠自己努力干起来的，这使慧聪的经验对绝大多数中小家族企业有可借鉴性。

慧聪创立之初是一个商务信息服务商，几年前成功地转型为B2B的电子商务服务商。中小家族企业一直是慧聪的主要用户，我们是和IT、家电、汽车等几十个行业的家族企业共同成长的。不少企业，十几年前就是我们的用户，几经变迁，如今依然是我们的用户。这使我目睹了许多企业的成功和失败，使我的研究不仅基于慧聪实践的经验，而且可以共享其他许多企业的案例和经验。

我的研究集中在家族企业创业初步成功，从小型企业向规模化经营发展过程中的制度问题上。对大多数企业家来说，要想从几百万、几千万的营收，做到几个亿、几十个亿，从管理几十、几百人到管理几千、几万人，就必然要面对其中必然涉及的企业制度创新问题。

自序（3）

中国家族企业的平均寿命仅仅三年多，西方发达国家企业创业的成功几率比我们低，而一旦创业成功，其平均寿命一般要比我们高一到两倍。企业三四年一个轮回，这样短的生命周期使企业很难做到适度规模，无形资产、品牌难以继承，社会财富受到极大损失。如果能使其生命周期合理延长，将会使企业的竞争力、规模收益都有明显提高。这是本书研究的一个重要方向——怎样把小型家族企业做强、做久。

中国家族企业难以做大，一大就容易出问题。人们以前熟知的三株、德隆、爱多、科龙、飞龙、巨人等一大批家族企业相继倒下。做大就出问题，似乎成为中国家族企业的宿命。纵观世界500强企业，其中相当一部分是家族企业，而中国家族企业至今没有产生微软、沃尔玛、三星、现代、爱普生这样的世界500强企业。怎样从“做不大”的怪圈走出来，真正产生世界500强企业，是中国家族企业领袖的使命，也是中国企业必须面对的挑战。中国要从小康走向强大，中华民族要实现伟大复兴，必须在这方面有所突破。

探索一种合理的企业制度和思维方式，帮助中小型家族企业做得小而美、小而强，帮助其中的佼佼者真正做大做强，是拙作追求的学术归宿。

“管好我们的家族企业”的报告会，这几年我讲了几百场，数十万人听过我的报告。相当多的人曾问我当初为什么要下海，这个问题太复杂了，我目前实在无法回答，若干年后这或许会成为本书的续集。但我可以坦诚地告诉大家，下海我是极不情愿的。记得1990年3月我应聘一家国有公司，第二天要去上班。晚上，我在我那简陋的书房里坐了很久很久，想了很多很多……

看着我那几大架书，翻阅着自己八年潜心研究写出的论文、专著，心中荡起无限的愁思和凄凉。我们这代人心中一直长存的是“万般

皆下品，唯有读书高”。可以当工人、农民、解放军，最好是做学者、教授……谁都不想当“资本家”。但因为“生活”所迫，我还是“投笔”从商了。前几年，我好友王功权的诗集出版，其中有一首诗曾那样深深地打动了我：

可以讲，这首诗是我下海之初和后来相当一段时间心境的真实写照，这种情怀至今仍在我心中徘徊不去，这之中有文人的自恋，也有人到中年壮志未酬的慨叹……

然而，十八年的企业生涯，逐渐改变了我的心态和看法，有一件事像压倒大象的最后一根稻草，彻底改变了我。20世纪90年代中后期的某一天，我去美国驻华大使馆办签证，一位少妇领着她的女儿排在我的前面。闲谈中得知她和她的丈夫是中科大研究生同学，丈夫先她一步去美国留学并任教，她们是去团聚的。然而令她忧心的是她已经被拒签了两次，原因都是有移民倾向，若第三次被拒签，一年内她将无权再申请签证。我安慰她们说，这一次一定行。为使孩子放松，我还开玩笑说再过几天就可以见到爸爸了。然而，她材料递进去后被退了出来。我听到她问：“为什么？”移民官用不太流畅的汉语告诉她：“你有移民倾向。”我看到，母女俩转过身来不敢放声地相拥而泣。

今天，无论长江水患、冰冻灾害，还是四川大地震，我们十三亿同胞都能全力以赴，帮助那些弱者和妇孺，但是当时在大厅里的几百中国人，却没有一个人可以帮助她们。许多年后，她们母女二人孤弱无助默默离开的场景，一直深深铭刻在我的心中！

后来在多次演讲中，面对成千上万名企业家，我曾不断向他们大声呼喊：不是她们母女不行，中国科技大学研究生毕业在美国就相当于哈佛、哥伦比亚的高才生，她已经非常优秀了。没出息的是我们这些企业家！假如中国有十个微软、二十个IBM，美国会拒签她们吗？一定不会！！今天抛开金钱、地位等一切不去计较，我们努力办好公司的目的只有一个，那就是：将来让我们的后代再去美国时，不用去办那种屈辱的签证！

不知那对母女今在何处，恳请她们原谅我们这些家族企业的领袖，至今仍没有实现她们的愿望，只能用此书来表达我的歉意。但我相信，在我们几代家族企业领袖前仆后继跌倒的身躯上，会建立一条通天的坦途，我们的后人肯定不会使我们失望。

第一章 为家族企业正名（1）

家，是人们心中最迷恋的地方。我们在世上流血、打拼，大多是为了她。然而，我们能够像热爱自己家一样，热爱我们的家族企业吗？

——作者

一、家族企业的定义

家族企业是指通过一个或几个血缘关系清晰的家族掌控的企业。中国按投资者实名注册的有限和无限责任公司基本应属此列。

目前，大陆还有国有公司和跨国公司（有些其母公司也属于家族企业的范畴，比如微软、沃尔玛在中国的公司）两类企业。由于掌控资源、社会背景等方面的巨大差异，决定了大陆绝大多数家族企业不可能去学习它们，必须走自己的路。

按照这样的定义，连续三年排名全球第一的由山姆•沃尔顿家族创办的沃尔玛公司应属此列；微软、福特、摩托罗拉、杜邦、麦当劳、可口可乐、丰田应属家族企业的佼佼者；欧洲上市公司中，法国和德国家族企业比例高于64％，其他国家也都接近50％；香港地区李嘉诚的长江实业、和记黄埔、长江基建等，总市值达到5000亿港币；中国大陆的希望集团、东方电子、华为、方太、万向、格兰仕等，都是成绩斐然的家族企业；中国大陆近几年成功崛起的少壮企业——网易、盛大、国美、百度、搜狐、携程、腾讯、TOM、慧聪等都属家族企业。可以说，大陆民营企业的9999％应属家族企业的范畴。

家族企业具有如下特征：

第一，财产所有权是按照血脉关系传承。家族企业的老板会把自己的股权传给自己的亲属或其他人，他有绝对的处置权。这就是我们常说的产权人格化。

第二，掌控企业的权力，一般表现在，企业财富、社会声誉等方面的损益，掌控者占有最大的比例。也就是说，家族企业亏损，老板

亏得最多；家族企业赢利，老板也赚得最多。

第三，掌控企业的权力，特别表现在，家族可以随时更换管理层。比如，山姆•沃尔顿家族可以随时更换其公司的总裁和CEO。这种掌控过程，体现着经济学、管理学的逻辑，即产权人格化的决定权。

家族企业有不少是一“家”独有的，也有相当数量是几个家族共有的，还有家族与非家族共有的。对其是否属于家族企业的判断，主要应看上述的三个特征。有人说，沃尔玛不是家族企业了。的确，这家美国公司已经在相当程度上社会化了（这一点在后面的章节里有专门的讨论）。然而，人们应更深刻地领悟到，沃尔顿家族依然有效控制着沃尔玛公司，使它仍具有家族企业的上述主要特征。符合这些特征的企业就依然是家族企业。

家族企业范围很广，小到街边的个体户，大到著名的跨国公司。街边卖鸡蛋的老奶奶，自己注册了一个个体公司，这个家族企业就是老奶奶自己的。老奶奶挣了钱会给她的孙子、孙女，这由老奶奶说了算。而微软，也是典型的家族企业，直到现在，比尔•盖茨先生依然控制着30%的股权。他对微软的控制与管理，越来越趋向于无形，体现出成功的家族企业的领袖，与众多的中国家族企业家之间的差别。

家族企业要做好自身现在的事情，其中的佼佼者，应该有机会和能力成为微软那样伟大的公司，这是中国家族企业的责任。

第一章 为家族企业正名（2）

在家族企业中，与血脉密切相关的财产传承关系，形成了主要的管理基础和动力。血脉为主的财产传承特征，使亲情成为家族企业中实施有效管理的特殊财富，这种财富是非家族企业所没有的。有人说，在家族企业中裙带充斥、关系复杂，是一大败笔，只有把这些复杂的亲情关系清理掉，才能把家族企业做好。这样简单地否定企业中的亲情，理从何来，道向何归呢？这是一个大问题。我认为，在所有管理中最成功的，不是割断亲情，而恰恰应该是没有亲情去努力创造亲情。古时的岳家军、戚家军，就是靠亲情维系，才所向无敌的。毛主席曾讲，我们都是阶级弟兄。这是一个伟人，在共产党和中国人民中间用伟大的艺术来创建亲情。而家族企业本来有割不断的亲情，这就注定在某种程度上，家族企业比非家族企业天生地更胜一筹。研究这一特殊群体及其运行机制，具有重要的经济学和管理学意义。

二、功过评述：恶魔还是美女

虽然家族企业普遍存在，但是，在人们的心目中，家族企业形象如何呢？

1.对网民的调查结果

人们到底是怎样评价家族企业的？我通过慧聪网对上万用户做过调查，其结果如下：

调查一：毕业大学生的就业选择

图1-1

由上图可知，大学毕业生想到外资企业工作的接近半数，想进入股份制企业的为27%，选择国企和政府机关的各为10%，想到家族企业工作的只有5%。事实上，过去十几年，国有企业解决的就业是一个负数，而每年将近2000万的就业人口几乎全部是家族企业解决的。

当然，现实中的一种情况是，大学毕业生在家族企业就业，然而却没有意识到自己就业的企业是家族企业。比如，来慧聪公司就业的

人往往看重的是，它是一家海外上市公司。殊不知，慧聪和中国移动这样的企业同样是海外上市公司，但性质是不一样的：慧聪是地地道道的家族企业，而中国移动是国有公司。

人们难以想象，一家上市公司，怎么会是家族企业。应该看到，上市公司是公众公司，它通过股市接受公众投资，依法向公众披露信息，这些并不妨碍它是在某个大股东控制之下——在国家控制下是国有公司，在家族控制下就是家族企业。

调查二：大学生的看法：在家族企业中工作是否会得到尊重

图1-2

如图1-2，大学生们认为在家族企业中工作不会得到尊重的占62%，认为会得到尊重的占23%，不知道的占15%。这样的调查结果与上一个调查结果是匹配的。我不知道人们为什么这样认为，但这样的结果的确值得关注。就慧聪而言，我们非常重视在公司就业的大学生，给他们提供完善的培训、福利体系，并且给予优厚的待遇。慧聪上市的时候，一夜之间造就了126个百万富翁，哪个国有企业会有这样的情况呢？然而，这仍然难以改变公众的看法。

调查三：你认为家族企业在中国会有良好的发展前景吗

图1-3

如图1-3，认为家族企业不会有良好发展前景的占45%，认为会的占34%，不知道的占21%。第三个调查结果也与前两个调查结果保持了极高的一致性。

可见，这三个调查结果是吻合的：个人不愿意到家族企业，因为去了不会受尊重，而家族企业也没有什么发展前途。同时也应该注意，后两个调查中，坦率回答“不知道”的比例很高，甚至接近四分之一，而选择其他答案，实际上也同样“不知道”的，应该占到更大的比例。

第一章 为家族企业正名（3）

2.文艺作品中家族企业老板的形象

中国的文艺作品中，描写商界的有很多。在这些作品中，通常把家族企业的老板描绘成为富不仁，甚至违法乱纪的形象。在《黑洞》、《黑冰》等“黑”系列著名电视剧中，家族企业的领导人不是贩毒就是杀人犯。人们很难在文艺作品中找到一个应被社会尊重的家族企业的领袖。

在这样的现实里，即使家族企业的领袖们自己，也往往不认为“家族企业”是一个好的称谓。他们会在自己的名片上注明自己的许多社会头衔，如人大代表、政协委员之类，却一般不愿意清晰地表明自己是某某家族企业的CEO、合伙人，自己就看不起自己。

在中央电视台《商务时间》一次讨论家族企业问题的节目制作中，我亲眼目睹一位餐饮业的老板退出了那次节目的录制。她明白地告诉人们，她的企业不是家族企业，所以不参加录制了。然而在场的人们都知道，她领导的企业是一个典型的家族企业。她退出的具体原因很清楚——家族企业不光荣。

相比较而言，比尔•盖茨在美国受到何种待遇呢？1996年我在美国参观一个展览，举办方邀请了比尔•盖茨做演讲，当比尔•盖茨走进大厅的时候，全场起立鼓掌将近十分钟。据说，即使美国总统来了也难受到这样的欢迎。陪同我的美国人告诉我，现在许多人已记不清前几届美国总统是谁了，但大家都知道洛克菲勒、福特等伟大企业家的名字，再过一百年，人们或许会忘记里根、克林顿，却会永远记住比尔•盖茨，因为他是美国人民心目中，这个时代最伟大的民族英雄。

微软一直是由比尔•盖茨家族控制的家族企业，而美国人依然把比尔•盖茨视为一个伟大的民族英雄。在中国，家族企

业的老板却得到完全不同的评价。家族企业真的应该接受如此的评价吗？

家族企业到底是恶魔还是美女？这个问题一定要搞清楚。

三、家族企业的综合评述

目前，在中国大陆非公有制（民营）经济中，家族式经营的企业至少占到了99％以上，它们是中国经济发展的核心。在绝大多数竞争性行业里，甚至唯有家族企业才能生存。

要想公正评价家族企业，就要客观地考察家族企业的实际贡献。据统计，家族企业的产值在各国占GDP的比例如下：

韩国家族企业占48.2％；马来西亚家族企业占67％；菲律宾和印尼，最大的十个家族占50％；美国的家族企业创造了78％的新增就业机会，雇用了50％以上的劳动力，创造了全美GDP的50％。

国际权威调查机构的调查显示：日本、韩国、印尼、美国和欧洲各国的华人企业中，成功企业的90％为家族企业。

在中国，家族企业创造的GDP占到60％以上，而且会继续快速增大。特别是工业化过程中，把农民转化为工业人口方面、解决城市就业方面，中国家族企业所发挥的作用，远远高于其他类型的企业。目前中国每年大约有1400万左右新增劳动力，加上现存的失业人口，需要就业的劳动力达到2000多万人。此外，中国农村尚有15亿剩余劳动力需要转移。过去十几年，国有企业解决的就业人口数一直在递减。1993年城市国企下岗职工300万，以后每年增长4％以上，1997年1151万，1998~2000年为2740万。

2003年我国进城务工的农民有9400多万，现在至少有12亿。我们知道，跨国公司解决的就业是很有限的，所以，每年2000多万的新增就业主要是家族企业来承担。过去20多年中国发展的本质进步是城市化，人口城市化的转变，毫无疑问主要是家族企业完成的。在这个意义上，今天的中国社会里可以没有国有企业，可以没有跨国公司，却

绝对不能没有家族企业。没有了家族企业，就不会有国家的安宁、人民的和谐。

第一章 为家族企业正名（4）

当年，西方把洋货输入中国，靠的是坚船利炮，充斥着血与火的野蛮，而我们今天没动一兵一卒，就使“中国制造”的产品遍布世界。“中国制造”最有竞争力的产品，几乎都是家族企业创造的。家族企业让中国人扬眉吐气，使我们走到全世界任何一个角落都能受到尊重。

1988年，我曾以官员的身份出访巴基斯坦。在宝石市场，一位商人十分热情地问“你是来自日本吗”，我说“不是”。他又说“那你是来自韩国”，我又说“不是”。他说了一句“China”，然后就再不理我们了。因为我们只看不买，因为他知道你买不起，连看都不让你看。我们到香港在面馆里吃饭，那个面馆跑堂的都讨厌我们。我们点的总是最便宜的那碗面，而且坐在那儿，还得要两杯冷水喝。那时香港人叫大陆人“表叔”，“表叔”来了，是吃了喝了又得拿。现在，“表叔”去了，在香港讲普通话，那是“贵族”身份。这背后是什么？是中国内地强大的家族企业在支持着。

家族式管理变革的空前成功

有人说家族化管理不好，但中国30年改革开放的实践证明了家族化管理没什么不好。人民公社是非家族化的，而农民真正发家致富，是从包产到户走进家族化经营开始的。中国城市改革开放近30年的成功，也是从国营集体的非家族化，向民营家族化变革才如此成功。没有非家族化向家族化的变革，就不会有中国经济今天的巨大成功。

浙江温州瑞安有一个专门生产汽车配件的村子，859个企业全部是家族企业，工业产值8个亿。按该村人口计算，人均产值80万。他们开发新品种只要37天，而南京同类某大型国企，连头带尾需要一年。结果，这个国有企业衰落了，这个村子兴盛了。

显然，家族企业是全球具有普遍性的一种历史悠久且富于现代精神的现代企业制度。它完全可以做大做好，它不是低效率的，更不是落后的。

家族企业承载着中国的明天，国家和社会应充分爱护它们。

家族企业是用自家的钱创业，以自己的辛勤劳动，在支撑着中华民族的发展。虽然很难拿到银行的贷款，在许许多多行业受到限制，甚至不准进入，但是只要市场放开的行业，家族企业就一定会成功。所有的行业，只要允许家族企业进入，就能够创造出辉煌的业绩。

第二章 伟大的中国模式（1）

中国的家族企业一向很少被学术界正眼审视，它们甚至就像旧时代大户人家中的私生子，时常被人欺负，怎么努力也难落好。然而，正是这种苦难的生涯锻炼了它们，造就了它们。终于，它们代表着一个伟大的民族，自信地屹立在世界的东方。

——作者

一、经济增长与管理的多样化模式

我们知道，世界上现在较为成熟的管理模式有两种：一种是欧美的管理模式，一种是日本的管理模式。

欧美的管理模式强调尊重个人，鼓励竞争，刺激人才和生产要素的流动。通过流动和竞争来激发人的干劲，让人去努力工作。一直到20世纪60年代，人们都认为只有欧美模式才是先进的。

第二次世界大战以后，有两个国家迅速崛起。一个是德国，德国人秉承的是欧美管理模式；另一个是日本，日本的企业家们觉得，欧美模式道理上说得很好，但自己做起来却非常吃力，他们在管理中形成了另外一种模式，即年功序列制和终身雇用制。这种模式强调对企业忠诚，限制人才流动，用终身雇用和论资排辈的方式来留住员工。一开始，日本的管理模式甚至是欧美商学院的批判对象，但是到后来，日本创造了经济奇迹，日本企业的经营令人刮目相看，才使日本的管理模式在全球范围内得到了应有的认可。

自此，在经济学和管理学中，人们开始承认文化差异对管理模式的影响，认为日本的管理模式更适合于日本大和民族的习性，也适合于这种岛国经济的发展。欧美很注重对日本企业的研究，而日本企业近年来也出现了一些变化，也在借鉴欧美企业的经验。显然，这两种管理模式在相互渗透、相互影响，当然也相互独立、相互竞争。

时至今日，中国的经济也在取得令人瞩目的成就。那么，按照欧美和日本经济发展与管理模式成长的逻辑来推断，在中国经济成长的

背后，一定有一个伟大的中国管理模式的存在。本书试图以对家族企业的分析来证明，在中国经济成长的背后，有一个伟大的中国模式存在着。

二、家族式管理面对的否定

不过，在讨论伟大的中国模式之前，我们还是先来梳理一下，整个社会和学术界对中国家族企业的否定。

中国大多数商学院的教授和培训界的讲师们，是不研究家族企业问题的，因为在他们的心目中，这不是一个高层次的学术领域。从管理类图书出版的比例和各种经济论坛的主题中，可以清楚地看到这一点。他们普遍认为，家族企业是靠亲情发展起来的小作坊式的企业，不符合现代企业制度的要求，很难做大。在他们看来，只有走职业化的道路，请职业经理人来管理公司，企业才有出路。他们热衷于宣传、推广欧美管理模式，总是想以欧美模式来改造中国的家族企业。

有一位颇有名气的培训师，他的讲课光盘时常在机场等公共场合的屏幕上播放。他很坦率地断言，中国的管理比欧美落后了50年。香港、台湾的培训师到大陆讲课很受欢迎，就是因为他们断言大陆落后，要推行香港和台湾的先进管理。培训界没有几个人认为有必要认真考察中国大陆家族企业的实际情况，更不会承认一个伟大的中国模式正在出现，他们总是说欧美的比我们先进——我想也许只有这样，他们的课程才能卖个好价钱。

我过去在学术界做过八年的研究，与许多经济学家、管理学家是我的好朋友。作为朋友，我曾多次与他们讨论这些问题，他们中相当一部分人有一个定论：家族企业不是现代企业制度，家族企业做不大，只有请经理人走职业化的道路。如果有人反对这个说法，在学术界甚至会被视为无知，或者是弱智。

但是，中国家族企业的领袖们，能够容纳两亿人就业，创造60%以上的GDP，他们有自己的实践，也有自己的思考，并非等闲之辈。

第二章 伟大的中国模式（2）

有一次，在上海东方卫视《头脑风暴》栏目做一期节目，严介和、江南春和我等八位企业家是嘉宾。我们在对话中对2006年的管理做反思，评说2006年中国管理的问题。给我们做点评的，是某著名商学院的常务副院长。他说："郭总、严总，你们讲这些问题，我们全知道。你们到我们学校去听几天课，就都明白了。"

我们全笑了：怪了，商学院是总结我们的经验，再去给别人讲，结果这些东西我们不明白，你明白？企业家不知道该怎么办，你知道该怎么办？商学院是为我们培养经理人的机构，我们应该是它的上帝才对，现在上帝不明白了，谁明白？他的态度和无知，使在场的企业家十分反感。

后来严介和总结说："院长同志，我们不要再讨论这个了。我们这些人，谁到了你的商学院，都是最好的教授，你承认吗？"这位先生说："我承认。"严介和再问："你的教授到我们企业来，谁能成为成功的企业家呢？"他不吱声了。

严介和接着说："我们每一个成功的大型企业，就是一个成功的商学院；而一个成功的商学院，不会是成功的企业。你告诉我们，到你那儿一听课就明白了，那你为什么自己不去办企业呢？你为什么要办一个商学院呢？"

我觉得，教授和企业家之间是有分工的，教授在商学教育上，特别是在对企业家的教育上，有自己的学术思考，这当然应该尊重。然而，任何一个教授站在台上讲课，他对听讲的企业家也应该同样尊重。因为他是在总结这些听众的实践，在台下这些企业家的实践，培育了他的理论，真正是他的老师，又是他产品的购买者——他们的衣食父母。

中国的商学院、中国的培训师几乎从来不承认会在中国家族企业出现一种伟大的中国模式，最少至今这种理论尚无人提出。他们认

为：你们怎么可能代表中国模式呢？你们靠着老婆、孩子、夫妻店，靠着亲情发展起来的小作坊，只有听我们讲欧美管理理论，才会做大、做成功。

我不否认欧美管理理论对我们有很多启示，但是人们更不能否认，实践出真知。中国企业成长的实践过程中，有许多的规律和理论需要探讨，而一心想依据欧美管理理论来指点或改造中国家族企业的潮流，实际上正在大大地妨碍这种探讨。

2006年，中国家族企业的领袖们，开始了与学术界传统观念的一场论战，众多的媒体报道了这一过程。在深圳的一次500强论坛会上，香港中文大学教授郎咸平陈述了三个观点：

第一，中国的民营企业家被“惯坏”了，他们不懂现代管理，不懂战略，不懂控制风险，主要是靠着国家的政策好才发展起来的，其实国有企业按照他的方法也能管好。第二，中国的民营企业只有制造没有创造。第三，他严厉批评德隆模式，认为德隆不好，因为德隆的现金流最后出了问题。他说，看人家和黄——李嘉诚的公司多好，再有一次亚洲金融危机，他的钱都够用。

当时我在场，而且被指定在郎教授之后发言。那天，我真感觉是被逼到绝路上，心中有话，不说不行，其实也早就想说了。针对郎咸平的指责，我回应到：

“改革开放初期，中国有八亿农民，而实现城市化，我们最缺的是钱，所以只有引进外资。你郎咸平在大陆办的公司三年不用交所得税，我郭凡生办的公司，一生下来就得交55%的所得税。为什么？因为我们缺钱，只有给优惠你们才肯投入资金。有了你们的钱，我们才能使大陆的工业化更快、更成功。这样，对外资优惠而对自己人严格，我们忍了，我们也认了。这就是历史赋予我们这些家族企业领袖的历史责任。

“我们缺钱，又有大量的人口需要就业，大陆家族企业的领袖们就必须学会省钱，学会把一分钱掰成两半去花，这是求得生存的本领，

也是社会对我们的要求。在与资金短缺的博弈中，有些企业破产了，有些企业家失败了，这不是他们的耻辱，因为，他们尽力了。他们同样生得伟大，死得光荣。没有他们的失败，哪有今天的成功！

第二章 伟大的中国模式（3）

“我们这样做确实很难，因为缺钱，我们不断地去求人，银行不理我们，我们求别人，别人给钱给得也很苛刻。但是，20多年过去了，我们成功了。我们每年让一两千万人从农村走进城市，使中国的工业化和城市化取得了极其伟大的成功。我们的本事就是一分钱掰成两半去花。现在你郎先生告诉我一个方法，说这个两分钱可以当成一分钱去花，当然你说的话没有错误。”

严介和先生一语点破：但你那是正确的废话！

严先生这一立论，非常了不起。“你是正确的，但你那是正确的废话。”这种正确的废话，有什么资格来讲呢？有什么道理来讲呢？！

我进一步讲了自己的看法：第一，如果光靠国家的政策好，企业就能发展，那还要企业家干什么？有政治家就足够了。

第二，我办企业，初期的钱是靠自己东挪西借凑出来的，后期是靠上市融资，我没有从国有银行贷过款。家族企业要发展，最缺的就是钱，但没有钱我们也得发展。作为教授你总要把所有的东西总结到自己的逻辑轨迹上，我告诉大家，所有的成功都因为创造，是百花齐放的，是多样化的。这是我们的本事，这就是一分钱掰成两半去花创造的成果。

第三，德隆为什么倒闭？因为银行最后不给它支持。李嘉诚的企业在香港，香港没有国有企业，他可以得到金融机构的平等支持，而中国的金融改革还没有进行到让家族企业能够得到与国有企业同样的金融支持。

我对郎先生说，伟大的增长、健康的发展，表明它的背后一定有一种伟大的模式，有一种创造型的企业制度像东方一轮火红的太阳在冉冉升起。只不过有很多学者依然用惯性思维来观察，拿欧美、日本公司的优点来对比我们的缺点。中国企业的成功，中国家族企业的成

长，如果完全按照别人的模式发展，我们将永远跪在别人的面前，这是不行的！

郎先生，你错了，你看到了德隆的轰然倒下，但是你为什么没有看到伟大的雅虎，在进入中国市场以后是怎么败北的，过去几年Google是怎样被百度打败的，MSN是如何被QQ超越的？我老实不客气地告诉他，改革开放初期，我们听着别人说怎样做，自己猜着来做；市场化以后我们是看着别人怎样做，我们来学着做；而今天，我们已经有能力跟别人站在同一起跑线上竞争，我们是用自己创造性的实践，才战胜了那么众多的世界强手。事实雄辩地证明，中国企业一样可以与外国企业在市场上同台竞技，并且已经取得了极其伟大的成功。

三、中国经济奇迹引发的反思

那天在台上我有些激动，因为有人指着鼻子在糟蹋你。但作为家族企业的代表，我认为我应该有理有节地回应他的攻击。假设郎咸平先生所讲的都是对的，那让我们看看他这些伟大理论存在怎样自相矛盾的逻辑错误：一个伟大的经济奇迹正在被一种落后的管理模式创造和支持吗？

我们面对的是人所公认的中国经济增长的奇迹。

从1979年到现在，30年中国年经济平均复合增长率10%左右，而日本在创造经济奇迹的时候也只有16年。

1978年我国的外汇储备是全世界大国中最少的，只有一亿多美元，而今天我们有一万八千多亿美元的外汇储备，成为世界第一大外汇储备国。

20多年来，中国新增的非农就业人口将近两亿，接近于日本的总人口，其中绝大多数是在家族企业就业。

中国制造的空前成功。以前日本产品风靡世界，现在中国的服装、玩具、电子产品等大规模走向了世界。

第二章 伟大的中国模式（4）

更重要的是中国创造的崛起。互联网是当今世界资金、技术、人才等最集中的创造性行业。雅虎是全世界最伟大的门户网站之一，它在其他国家的市场份额基本上在前三名。而雅虎进入中国十几年，却排在新浪、搜狐、网易、腾讯、TOM之后，它在中国创造的记录是十几年赔了几亿美元，至今不知什么时候可以挣到第一个铜板；Google是世界最知名的搜索引擎，进入中国却一直在赔钱，它在搜索市场上的份额不到百度的1/4；美国的亚马逊公司创造了B2C的模式，进入中国后收购了卓越网，那时当当网和卓越网的营业额差不多，现在当当已经超过卓越一倍多。这些情况表明，中国企业不仅在制造、加工上引人注目，在高科技领域的创造方面也在显示实力。中国人不仅在劳动密集型的制造业取得成功，在人才、技术、资本最集中的互联网行业，也在美国公司面前显示出强大的竞争实力。

时至今日，有谁能否认中国创造了伟大的经济奇迹？请问郎先生：哪门经济学能证明，一群不懂管理、不懂战略、不懂风险控制的企业家能够创造中国今天的经济辉煌？这是所有贬低中国家族企业的立论者无法自圆其说的错误。

一个 伟大的经济成长一定是被一个伟大的模式所支持、推动，欧美如此，日本如此，中国也一定如此。除非你否认中国经济增长的奇迹，否则你就必须承认中国这30年的管理模式是成功的。中国的经济奇迹不是从天上掉下来的，在它的背后，有一个伟大的中国模式在支持着它。这种模式与欧美、日本模式并行存在。它到底是什么？它来自哪里？是国企吗？显然不对，因为我们正在努力改造它，而且它最缺乏的就是竞争力。是跨国公司吗？那更不对，它们以其欧美、日本模式运作，与中国企业形成对照。要研究、分析有代表性又有竞争力的中国模式，只能面向中国大陆的家族企业。

四、中国模式的学术逻辑：比谁更像家庭

也许有人会问，中国模式和家族企业之间有什么关系呢？这里，我们从不同管理模式的相同目标开始分析。所有管理模式的共性是一个：让员工努力工作，敬业爱岗。其极限目标是，让员工干公司的活像干自己家的活一样努力，一样敬业，这是所有管理模式追求的最佳状态。从欧美的文化背景、社会特征来说，它鼓励人才流动、资金流动以及其他经济要素流动，而日本注重年功序列、论资排辈、终身雇用，它们可谓各有所长，但其目的都是促使人们出工又出力。欧美用鼓励竞争、股权激励、导入行为科学等多种手段改变员工的工作态度，让相当一部分人为了超越他人、实现自我而努力去干企业的事情，这是欧美模式的本质。所以人们到了欧美，可以看到许多二三十岁的企业家。

日本就有所不同，用的是年功序列、终身雇用制度，也达到了改变员工工作态度的目的。这种模拟家庭的企业组织方式确实使不少日本员工爱企如家。1987年我曾参加中国代表团到日本，看到那些日本株式会社（股份公司）的社长，别管多大的企业，哪怕就二十个人的小公司，社长基本都是白头发，他们的员工都非常敬业。他看着我们这帮黑头发的人，也很惊讶。

1997年我们跟日本著名的钻石出版社合作，我们一个女性副总裁，当时她不到三十岁，一下飞机就被日本移民局扣起来。他们的理由是：你怎么可能代表中国公司来跟我们钻石出版社合作？你一定是偷渡！把她扣起来，送到移民局，二十多个小时不让她出来，还不让她给外面打电话。我给日本方面打电话，说“我们的人过去了”，日本人说“我们没接着啊”。他们赶紧又到机场，还是没有接到这位中国去的年轻副总裁。日本人觉得坏了，可能是被移民局抓起来了。钻石出版社是日本的第二大出版社，是很知名的企业，他们直接找到移民局说：“有没有这样的事情：今天一个来访的人，慧聪公司的副总裁，被你们扣住了？”移民局说：“对啊，有这样一个人。这个女的二十七八

岁，怎么可能是一个副总裁呢？”核实身份之后，移民局乖乖地把我们这个女孩子送过去了，还一个劲地赔礼道歉。

第二章 伟大的中国模式（5）

日本跟美国显然不一样，日本人看见一个二十七八岁的人当了大公司的副总裁，又是一个长得很漂亮的女孩子，就认为她是偷渡的。这是两种完全不同的文化。文化背景、自然环境、经济社会发展的阶段及水准不同，采用不同的管理模式，可以达到共同的结果。欧美和日本都在某种程度上完善了管理，让一部分员工出工又出力，爱企如家，但离目标还很远，大量员工还是不能像干自己家活一样去干公司的事，因为他们确实干的不是自己家的活。

中国家族式管理比较、借鉴了两种模式，在实践中形成了自己的特点。中国的家族式企业（特别是在创业的阶段），生活与生产统一，所有权与经营权、受益权的高度统一，产生了非常直接的自己雇自己、为自己干的结果，更接近一般管理学追求的极限目标——干企业的活像干自家的活一样努力，因为他们确实干的就是自家的活，不用模拟。

中小型家族企业血脉传承、亲情式管理更接近最优管理极限——公司的事就是自家的事。相对于欧美、日本模式，我们的模式更简单清晰，易于操作，更适合穷国工业化过程中文化水平相对低下的人群，更适合中国这种农业经济发达，家庭观念浓重的东方农耕社会的工业化建设。

五、中国模式的比较效率

发展经济学告诉我们，农业国实现工业化最大的障碍有三个：第一，缺少创业的资本；第二，缺少企业领袖；第三，缺少经过培训的企业员工。

克服这三大障碍的效率，最能说明不同模式的效率水平。我们对中国家族企业卓越效率水准的分析，就从这里开始。

不少人对于中国经济的成功，往往只是简单地归结为从计划经济转向市场经济。这样说当然有对的地方，因为计划经济是不行的，但

也有它不对的地方。纵观过去30年世界经济的发展，不搞市场经济一定不行，但也不是搞市场经济就一定行。

印度、巴基斯坦、缅甸、孟加拉国，以及非洲、拉美许多国家，没有多少计划经济的实践，但它们依然不成功，或不如中国成功。这说明，在市场经济中有高效率的模式，也有较差的模式，而过去三十年的中国模式是高效率的。这主要体现在家族企业在工业化进程中克服上述三大困难的效率上。各种文化差异下的企业组织模式，解决发展中的三大问题，方式是不一样的，效率就会有差别。中国家族企业以自身的优良机制克服三大障碍，我们既是亲眼目睹者，也是成功的实践和倡导者。

1．解决创业的资金困难——用亲情抵押的融资

创立慧聪公司时注册资金148万元，我们都是从自己家里拿出来的。我记得很清楚，最初的一位创业者王永慧拿来她出的钱，最后几百元从信封里掏出来，是一元钱、一元钱用猴皮筋勒着的。交到我面前时，她问我："这钱咱还拿得回来吗？"我们的家族企业，就是这样用自己的血汗钱发展起来的。

许多家族企业最初都是靠集资才完成原始积累的，特别是那些农村的家族企业，更是如此。爹带着三个儿子，承包了十几亩土地，他们知道，种地种到死，他们顶多能吃饱，是不会富的。爹是十里八乡中著名的能工巧匠，他决心带着儿子去创业。第一个问题是没有钱，想做鞋、做衣服，进货的两万元他都没有，自己家只有几千元。剩下的钱怎么办？到亲戚、同学、邻居那里去借。

我见过几份借款的名单，有一个企业家借了三万元钱，是从将近60户人家中拿到的。最少的人家，只给了他200元。现代金融业，借钱就要抵押，这叫商业信用，还不起钱，就把你的抵押物收走。而这个老农民，他创业的时候有什么啊？他凭的是他家是十里八乡大家都非常信任的能工巧匠，几代人都是忠诚老实的农民。他们有一种信用，可以叫做亲情信用。他知道借来的钱必须还，如果不还，祖宗三代在

十里八乡会永远抬不起头。别人也都知道，他们这样的人家，借钱一定会还的，我们是亲戚、我们是邻居、我们是朋友，我家有困难的时候，他帮助了我，他有困难我自然要帮助他。我钱不多，只能出200元，我也愿意拿出去帮助你。

第二章 伟大的中国模式（6）

就是这样，中国千千万万个家族企业拿到了企业启动的第一笔资金。当年，中国的金融系统不支持这样的创业。家族企业的领袖是用整个社会中不到20%的资金资源支撑着中国今天80%以上的经济增长和几乎100%的新增就业（这一结论是这样推导出来的：今天中国上市公司中私企不到三成，而且较小，融资规模不大；从十几年中国股市上筹资的比例看，肯定低于20%，而一般信贷给它们的支持也不会高于20%的比例）。其中的血泪、屈辱，我们这些一路走过来的家族企业领袖才真正知道。我们是用亲情抵押，筹到了第一笔创业资金，才有了成功的希望。

2．创业领袖水准不够——亲情弥补

爹带着儿子，昨天还种地呢，今儿办企业，很多东西他都不懂，他甚至只会记流水账，借贷记账听都没听说过。写一份申请办企业的文件，也许有六十个错别字。与当时国有企业领导人相比，他的素质的确很差。

不可否认，当时国有企业领导人的素质，无论文化、学历、语言表达、对管理的理解等许多方面，都比家族企业领导人好得多。他们要文化有文化，要口才有口才，唱歌跳舞什么都行。但是他们是给别人干，不是给自己干。而家族企业的领袖明白，他们是给自己干，只要失败了，不但自家一败涂地，还会连累周围的亲朋好友。他们是拼着身家性命在努力，在拼命争取成功。领袖水准不够，可以笨鸟先飞，以勤补拙，可以用亲情完善，他任用的亲人会主动尽力地帮助他弥补管理的漏洞。这样，家族企业的领袖靠着为自己干的信念和家族亲情的支持，创造了一个又一个奇迹，支撑着中国经济的增长。

历史是这样惊人地相似。当年的解放军中有文化的也不多，他们却打败了蒋介石手下多由黄埔生率领的国民党军队，因为他们是为自己而战。他们喊着“打土豪，分田地”的口号，率领着农民出身、识字

不多的战士，所向无敌。而几十年后，家族企业领袖们，也是以“为自己干”的朴素信念，全面地战胜了国有企业有较高学历的领导团队。这验证了一则现代寓言：为自己干的人可以累死，为别人干的人可以闲坏。

3．劳动者素质不够——亲情完善

一团用过的棉纱洗洗再用，在国有企业是劳动模范的先进事迹，而在自家的企业，是普通的规范。亲情、忠诚、勤劳、节俭，弥补了家族企业里员工专业素质差的缺憾，帮助他们成功。

让家族企业的单个员工出来，跟国有企业的员工比技巧、比职业化……他根本就不行。人们看到，那些“五一奖章”获得者，那些能工巧匠，当时几乎全是国有企业的员工。家族企业的员工，昨天还在稻田里插秧呢，今天就要干企业的活，当然会有差距。

那么，企业里没有经过上岗培训的员工怎么办？家族企业创立的时候，许多员工都是老板的亲朋好友，很少有科班出身的专业人士。素质不够，可以用亲情来弥补，可以用“给自己干”的激情来完善。所以，无论多么困难，他们都任劳任怨。这样，精神变成了物质，农民迅速变成了企业的能工巧匠。他们出工，更出力，在极简陋的环境中生产出精美的产品，迅速地把国有企业挤出市场，创造了“中国制造”的奇迹。

可见，三个最大的难题被家族企业“给自己干”的制度解决了，被管理中的伟大亲情化解了。中国千千万万的劳动者，特别是农民和知识分子，在缺少资金、技术、人才的情况下，为家族企业打出一片天地。成功支点在于这是家族企业，他们给自己干。大量的国有企业，不缺钱、不缺技术、不缺人才，什么都不缺，但许多都在竞争中失败了，失败的原因在于它们不是为自己干。正所谓：勤劳是为自己干出来的，懒惰是被别人管出来的。

综上所述，支持中国经济成长奇迹的制度模式不是家族企业的管理模式，又能是什么？创造中国经济成长奇迹最关键的地方，是人们

在实践一种比欧美和日本模式更能调动企业家和劳动者积极性的企业制度！

第二章 伟大的中国模式（7）

目前的欧美和日本管理模式，是适应于现代经济的管理模式。它们是在经济发展走过了原始积累、现代经济展开的过程中逐渐形成的。中国经济还处在工业化阶段的中期，其社会环境与历史上的资本原始积累时期有很大不同，这就促使中国的企业在实践中寻求具有自身特点的模式。

4．“落后”中的先进，“平庸”中的伟大——餐馆的故事

有一位教授曾认真告诉我什么是现代管理。他说在现代管理中，会计和出纳不能是一个人，库管和采购不能是一个人，否则就会产生贪污的现象。我说：“对啊，假如管一个餐馆，我是不是可以这样总结：六个重要岗位是必须任用专人的，会计、出纳、采购、库管、总经理和厨师长不能兼任，一兼任就容易产生贪污。”他说：“对，你理解了现代企业制度。”他很高兴，因为我这个学生一点就明白。其实，这个学生还是不明白。

我说：“你讲得这么对，可我怎么看中国的餐馆都不是这么办的？中国的餐馆，典型的叫夫妻店，老公会炒菜，老公当总经理兼厨师长。最重要的是老婆要身兼数职，她一早去农贸市场买东西是采购，回来把东西锁到屋里就是库管，她的丈夫和任何一个厨子要领面、油、盐、酱、醋，得到她这儿来领，领走的料必须出足够的饭菜。白天一开业，她带着一帮服务员招待客人是领班，同时又是收款的出纳。晚上回家算账，看看自己挣了多少钱，她是会计。她怎么不贪污呢？而我见到的更多的是这样的管理。请你告诉我，中国的哪家餐馆不是这样管的？

“你说的现代企业制度很了不起，但是为什么没有多少人按照你的方法来创业呢？人们看到更多的是夫妻店、父子店、母子店、母女店，我怎么就很少见着你那样的店呢？你说的那样的店极少，我一进去，就知道它是国有企业，没有特别特殊的情况，我绝对不去那儿吃

饭。现代企业制度应该是现在多数企业普遍实行的制度，但是现在的企业，你说的那种模式大多被打垮了。只有我看到的夫妻店、父子店、母女店表现出旺盛的生命力，而且这种店，不仅仅开酒楼饭庄，做鞋的、做帽子的、做袜子的、做短裤的、做书包的、做家电的，几乎全是这样的。你告诉我，你的现代企业制度先进在什么地方？”

显然，中国经济的增长举世瞩目，支撑着这一奇迹的，是中国的家族企业。许多熟悉欧美和日本的管理教科书的人对此觉得难以置信。的确，以欧美、日本模式的逻辑衡量，它是“落后”的，但这种落后还是成功了。它是穷人对富人的成功，是穷国对富国的成功，是落后对先进的成功，是亲情对制度的成功，是东方文明与西方文明竞争的成功。先进不是从天上掉下来的，它也是从落后发展而来。穷人奋发图强，就有可能成为富人；穷国励精图治，就可能成为富国。

靠亲情管理一个企业，可以极大地完善制度。家族企业初创时的制度，往往是家规的体现。它可以很简单，可以很粗略，甚至不成文，因为其中的关键是，家规是人们都明白的事情。有了亲情的管理，没有制度也是制度。伟大的中国模式，就是在这个基础上的伟大创举。

六、中国模式振兴中国

乾隆年间，中国的GDP几乎占整个世界的一半。但是人们看到，鸦片战争以后，中国的经济和管理模式的落后，越来越清晰地暴露出来。中国人试图依靠农耕文明去对抗西方的工业文明，结果失败了。而以弱小的小农市场经济对抗欧美的工业化大市场经济，也失败了。后来，又想用计划经济来对抗现代市场经济，结果还是失败了。

从鸦片战争到现在，我们一直在向别人学习。这既是一种不幸，也蕴涵着一种伟大。而今天，一百多年学习的历史，翻开了新的一页。伟大的国家要依靠伟大的经济成长才能产生，而伟大的经济成长，则一定离不开支持它成长的伟大的企业管理模式。伟大的中国模式的出现，标志着世界经济成长和企业管理模式进入一个新的、更为

多元的阶段。这种新的管理模式，更人性化，更能包容亲情，而且使亲情成为核心竞争力，从而使工业化门槛大大降低，创造了欧美与日本模式难以支撑的，中国城市化、工业化进程中经济增长的奇迹。

第二章 伟大的中国模式（8）

第一，过度竞争。家族企业使管理者的水准、资金取得的方式等门槛大为降低，从而极易在大量行业产生过度竞争。有人说，过度竞争不好，会损害自身利益。其实，从全球企业竞争的角度看，国内的过度竞争反而是产生伟大企业的重要基础。家族企业，谁不是竞争出来的？一个企业赚了钱，马上就会出现许多类似的企业来竞争，使利润水平迅速下降。这种竞争状态，对于企业群体来说利大于弊；这种竞争环境，留存下来的就是最好的企业。在过度竞争的炼狱中，大量中国企业在艰难的生存环境中拼搏，从而造就了比国外企业效率更高、成本更低的企业群体。

所以，中国模式使门槛降低以后，无论哪个行业，在其中生存的企业都比全世界的同类企业面临更残酷的竞争。也只有如此，剩下来的企业才是全球这个行业最优秀的企业，因为企业要想在这种环境下生存，就要比别人想得更多，看得更远，发展得更快。

第二，门槛降低，大量企业产生，使农村的非农收入迅速增加。每年有两千万农民变为城里人，收入增多。农民在农村一年现金挣一千，到城里一年现金挣一万，使他们的购买力迅速提高。这一方面使内需增加，从而拉动相关产业发展；另一方面，中国人口众多，也使中国的消费品具有全世界最大规模的市场，产品出口可以有大规模自我消费的市场支持。中国的东西卖出去一定比别人便宜，不仅是因为劳动力成本低，还因为自身消费的规模经济的有力支持。

有位生产皮鞋的企业家对我说："郭总，老外总说咱的皮鞋卖到它那儿便宜是倾销，我倾销什么呀？我一年生产上亿双鞋，它最大的公司一年才生产几百万双鞋。它的皮鞋对设备的摊销，对固定资产的摊销，一定比我高，所以我比它便宜。不光是工资便宜，还因为中国的消费规模大。"全世界最大的市场在这儿，基于家族企业的管理模式，

针对这个市场形成的生产规模，对于全球市场也同样有冲击力。这是伟大的中国模式对于中国经济支持的第二个方面。

第三，沉没成本再创价值。因为人均耕地比较少，农村劳动力大量闲置，农民只要有事情做，就不会计较完全成本，而只看到自己赚了额外的钱。这是中国大量农村劳动力廉价转入城市的一个基本道理。

农民的劳动力、房屋、工作机会都是沉没成本，家族企业的成长，一开始靠的就是沉没成本。人们在家没什么事干，即使一天干活挣得不多，能挣几毛钱也干。门槛降低，大量企业建立，使大量农村闲置劳动力有了出路。闲置劳动力在企业中大多以沉没成本的方式支持企业生存，提高竞争力。大量农业人口就这样用低廉的价格推进工业化过程。中国还有几亿农村人口，有上亿劳动力可以进入工业化、城市化过程，这是我们必须依靠的一种优势。

第四，“四统一”的大环境有利于降低相对成本。“四统一”指的是文化、语言、货币、税收的统一，这是一个大的环境。很多人说，一旦从事生产制造的家族企业提高工资，企业就难以生存。这有一定的道理，但不全对。如果工资上涨的幅度过大，家族企业当然难以承受。但是，我们的文化、语言、货币、税收是统一的，人口多，产业集群巨大。比如生产一种产品，需要采购80种工业设备、500种原材料的时候，在中国这个环境里能很容易采购齐，而且平均价格低，到越南、缅甸、孟加拉等国很难办到。而一旦需要跨国采购的时候，成本就会大幅度上升。这种采购成本低的优势，在中国工业化进程中会体现得越来越明显，小国很难模仿。

第五，不平衡中的平衡。我们现在看到的是随着家族企业的进一步发展，沿海劳动力成本迅速提高，但是我国还有上亿农民没有向非农产业转移，他们大多分布在相对落后的中西部，还愿意接受低工资。虽然对于城镇居民来说，低工资很不合理，但对这些农民而言还是相对合理的。

举一个比较极端的例子。我当年在内蒙古做研究时，曾对乡镇企业做过调查：当时有些乡镇企业雇用童工，工资少得可怜，一天只有几毛钱。按照政府禁止雇用童工的规定，就必须把这些孩子全部辞退回家。其中有个孩子含着泪问我：“叔叔，我们当童工，你们不让，可是我们回家当‘童农’，你们谁管呢？”

第二章 伟大的中国模式（9）

这是一个非常现实的问题。我们当然反对雇用童工，但是现实中的问题不是那么简单的。在工业化过程中，一些贫穷弱小的群体要想成功，实际上承受着许许多多善良的人们不大愿意面对的东西。对这些孩子而言，当童工确实比不得不当“童农”更幸福。

既然沿海劳动力成本迅速提高，中国的产业有必要西移。这种西移对于降低成本来说是重要的，而移到那里，对于当地的人民来说，也是有利的。这样，在东部劳动力价格上升从而转向技术型产业的时候，传统产业依然可以在中西部再繁荣几十年甚至上百年。

上述种种原因形成的高回报，使大量资源涌入中国。现在中国已经是全世界最大的资本流入国，这样就使中国许多产业有了从劳动密集型向资本密集型过渡的可能，有了在资本支持下，从简单的产品生产向技术型产品生产过渡的可能。

七、中国模式的问题

到这里，对伟大的中国模式的表扬应该结束了。再多讲，就变成当年的大清帝国，光知道自己的长处，不清楚自己的短处。

讲伟大的中国模式，是要客观地描述它。它创造了更高的效率，但并不意味着这一效率是极限，分析其中的问题，会使效率得到更好的提升。中国模式的问题是什么？

首先，成活率高，生命周期短。按国家统计局的统计数据，我国民营企业的平均生命周期是三年左右。生命周期太短，造成的损失是巨大的。企业投入生产，刚刚走上正轨不久就倒闭，大量的无形资产以及设备、厂房的损失是显而易见的。我们能不能让中国的家族企业，从三年的平均生命周期发展成五年，或更多？如果可以的话，不用改变现在企业的生产结构、技术结构和成本，社会的整体效益就会大幅度提高。

企业运行有其自身的规律，总是要有所扩张才能是常态，即所谓“逆水行舟，不进则退”，然而中国家族企业不怕小，就怕大，一大就要出问题。人们已经看到，许多家族企业做大了就出问题，如爱多、三株，以及德隆之类，原本都是赫赫有名的企业，发展壮大后，转瞬坍塌。

第二，做得大却做不强。有一些做大的企业也难有太大的出息，做大却难以做强。

慧聪网是一个电子商务网站群，主要为中小企业和制造商提供商务信息服务。我们有一个家电商务网，2005年家电商务网在顺德召开研讨会，那天来了好几百位顺德的企业家，许多人很有名气。握手时，我开玩笑说：“一不小心，就握着一个世界名牌。”

开会的时候我问他们：“你们成功了吗？”他们很多人都笑了，好像是说：“那当然，我们成功了。”有人说：“老郭，全世界两件家电，就有一件是我们造的，我们不成功谁成功啊？”我说：“对啊，你们成功了。但请你们告诉我，为什么一台DVD，若有一百块钱的利润，你们只能留十块钱？所有在座的顺德的企业家，我问你们一个最尖锐的问题：如果把你们生产线上工人的工资从每个月一千多块钱调到两千多块钱，只相当于美国工人工资的10%，这样不要说挣钱了，哪个企业能活下来，请你们举手。”

全场没有一个企业家敢举手。我说：“这就对了，最少说明中国企业家是诚实的。”

你敢举手吗？因为我们大多数的生产，是靠贴牌来做的。一千多元的工资，变成二三千元，我们的利润就没了，贴牌业务也就没了。贴牌单子一走，支持我们自有产品、折旧摊销的贴牌规模没了，自有产品也就没了。有一个非常著名的家电企业，做得非常好，对家电产品的研发也很下工夫，但是给别人贴牌，人家能挣一百元钱。它自己做，用自己的牌子去卖，只挣二十元钱。这是中国家族企业面临的一个大问题。

做得大而做不强，企业就变成了恐龙，其结果可以预见。随着人民币升值，原材料价格飞涨，沿海兴盛一时的以对外贸易为主的生产制造型企业，如果不向内地转移，并不断提高技术水准，五到十年后，其中的一半将难以存活。

八、中国模式的出路

中国模式的出路在哪里?

找出中国模式的问题，不是否定自己，而是发展自己，使自己能够从小做到大，而且能做大再做强。我们能不能找到这样一条出路?

我们要明白，家族企业实行的企业制度，可以支持极高的效率，但这主要体现在中小企业身上。企业一做大就出问题，做大了也做不强。为了解决这个问题，我们必须找到这种企业遗传的DNA，分析它的特征，看看它到底是什么。

我们的目标是：做好小的，做出大的；做出大的，做强大的。这是中国家族企业发展的目标，也是拙作研究的方向。

所以，研究中国模式，首先要肯定它，找到其成功的逻辑，知道它是先进的。?在的问题是，要弄明白它怎样进步，要找到一种把小做得美、把大做得强的管理模式。这是伟大的中国模式面临的挑战。

第三章 家族企业的领袖们（1）

今天，世界上流血的战争已经很少了，而较之更残酷的经济战争却天天都在进行。在那一场场“以命相搏”的血拼中，无畏的中华企业手挽手、肩并肩，组建了一个个前仆后继的突击军团。而在这硝烟弥漫的战场上，运筹帷幄，率千军万马决胜于千里之外；引军厮杀，在枪林弹雨中拼搏的将帅们，就是我们的企业家。他们是以经济建设为中心这个时代里“最可爱的人”。

——作者

一、企业家——企业最重要的稀缺资源

1．企业家是企业最核心的竞争力

企业家是我们经常强调的一个概念，过去我们总是从研究企业的角度来研究企业家，现在看这是不够的。我们更应该从研究企业家的角度来研究企业，才能更客观地理解企业家的作用。相对于资金、技术、人才等所有的生产要素，企业家是企业中最核心的竞争力。造就好一个企业家就等于培训好几十个甚至上百个职业经理人。如果企业家无能，职业经理人就不可能卓越，除非职业经理人把自己也变成企业家。

家族企业的领袖怎样定义？家族企业的领袖怎样在企业中找到自己的位置？怎样理解家族企业领袖的企业家精神和社会责任？这些都是办好家族企业必须面对的问题。

2．企业家的定义与理解

什么是企业家？

先看一般的经济学和管理学的定义。熊彼特曾说：将这些新的组合加以推行的组织，我们称之为企业，把职能是实现新组合的人们称为企业家。熊彼特是经济学大师，按照一位日本学者的看法，他和马克思一样，都属于“将人作为经济要素并从正面给其以深入论述的少数学者之一”，而“他的经济体系的中心轴就是企业家”。

不过，熊彼特强调企业家的本质是创新，在他那个时代有其特殊的意义，而对于我们现在的研究，这种定义就显得不完善了。他是在西方私有产权体系中定义企业家，那么，他的定义在中国就有问题。应该说，创新是企业家的突出特征，但不是他们的全部特征。科学家、运动员，乃至艺术家，也都在创新，简单以“创新”描述企业家，已很难在科学的框架内定义企业家了。企业家，应该是具有经济学、政治学和社会学等更广泛意义的概念。对于我们下面的研究而言，这一概念最少必须明确，企业家和职业经理人之间的本质区别。

二者的区别如下：

第一，企业家拥有企业的产权。他的主要收益不是来自于工资、奖金，而是产权，这体现着企业家地位。只拥有经营权，不拥有产权的，是职业经理人。

第二，企业家拥有企业的经营管理权。企业家必须自己经营和管理企业。如果只拥有产权，没有管理权，或不参与管理，那么他就是投资人或者股东，不是企业家。

第三，企业家必须有企业家精神。这其中包括创新意识、社会责任等。拥有股权和经营权，单纯以赚钱为目的的人，他可能只是一个富人，却难称得上企业家。

从这个角度讲，中国国有企业的领导人基本不是企业家，而是国家聘来的职业经理人。因为他们仅仅是职业经理人，就会有许多短期行为，这种短期行为使他们作为企业领导人的作用难以得到良好发挥。可以说，国有企业的致命弱点正是在于，它从体制上排斥企业家，压抑经理人成为企业家的冲动。家族企业的成功，则意味着企业家在中国再次崛起，而伟大的中国模式的奥秘，正是在于它以企业家为企业的灵魂，并且以知识经济的方式为职业经理人成为企业家的冲动提供制度安排。

第三章 家族企业的领袖们（2）

二、企业家与企业的关系

与企业无产权关系的职业经理人，相当于企业的保姆。保姆是花钱雇来的，雇用时就要谈好价钱。不发工资，他就会离开。而企业家作为大股东兼总经理，相当于企业的母亲。除非母亲死了，否则卖血也得把孩子养大。

这就是企业家和职业经理人跟企业不同的关系。

从某种程度上讲，职业经理人可以趋利而流动转移，而企业家则很难做到。职业经理人在市场上流动，因为这种市场比较容易形成，而在目前的企业产权制度及文化环境里，企业家的市场很难形成。企业家创业成功后将企业交给职业型企业家也还只有少量的实践，属于开拓市场之举，更多的企业家们对自己一手建立的企业放不下又甩不开，陷入一种“慈母”文化状态之中。

国有企业没有企业家，是“保姆”当政，制度上必然存在弊端。为什么国有企业出现大量的“59”现象呢？企业领导人到了59岁就往往产生心理不平衡，要更多地为自己谋利益了。这蕴含着国有企业失败的最重要的制度原因。为什么要成立“国资委”守住国有资产，保证其不流失，而不必建立一个“家族企业资产管理委员会”来监督家族企业的领袖们，制止他们的腐败行为呢？在家族企业中，其资产人格化的制度决定，企业成功个人才能成功，企业失败个人就很可能倾家荡产。因此，企业的成功与企业家的成功是同一逻辑。在国企由于自己是“保姆”，东西是别人的，资产没有人格化，所以把别人的东西贱卖而自己捞好处，一般比光拼命干要得的多许多，也容易得多。人们天天都被巨大的物质利益所诱惑，当好人只能靠觉悟，制度本身的约束不够，而且成本也太高，社会难以承受。国有企业领导的贪污腐败，反映了这种制度难以改变的问题。改革的硬道理，其实也就在这之中。

市场经济的基本条件是企业资产要人格化，就是一定要有人对企业的财产负责。这种负责必须是真实而有血有肉的，不能是一种与自己利益相关度较低的虚拟关系。一个人拥有他的权力，拥有他的利益，这是市场经济的基本起点。国有企业做不好，因为它的产权无法人格化，领导人只是代管者——“保姆”。

家族企业则不同。我认识一个企业家，他做小企业的时候不够“绅士”。在慧聪网做家电商情报价，他说：“我有3200元的J25录像机，你来买吧。”等人家来了，他说：“3200元的刚卖完，这里只有3400元的了。”因为他几次这样哄骗人家，使我们的信誉受到较大影响，就取消了他在商情网里的报价资格。这个企业现在做得很大，这个企业家在这方面也慢慢变好了。为什么呢？家族企业的制度决定：企业管理者不仅不能贪污，不能偷懒腐败，而且要遵守市场规则，要有诚信。

家族企业的制度适应市场经济的基本要求，是好的制度，它意味着，即使是坏人，在这样的制度里也要经常做好事不做坏事，因为只有做好事才能成功，才能使个人利益最大化。这样，它把不那么好的人，把坏人，都变成了好人。家族企业正在改造着一大批人，因为他们是自己管理自己。最好的管理，就是你自己管理自己。当自己管理自己的时候，其实就不需要管理了，而在这个时候，其实就是管理趋于无形，这是管理的最高境界，也是一种伟大制度的超人格魅力。

三、企业家是怎样产生的

1．企业家是教育出来的吗

这是所有商学院都不敢承认的职责——培养企业家，它们顶多只能自称是提高已有企业家的水准而已。

有一所著名商学院的院长，在一次推广会的台上说他们是培养企业家的。当时冯仑、张维迎和我在场，我们都认为这样讲不对，于是在他们俩的怂恿之下，我就上台去发言。我对台下的同学说：“你们上这所商学院，谁是为了当企业家的？请举手。”没人举手。“谁是想当

经理人的？请举手。”大家都举手。我说：“答案已经出来了，您讲的是不对的。”尽管我可能得罪了这位院长，但我却卫护了一次真理。

第三章 家族企业的领袖们（3）

在社会生活中，这样的现象很普遍：许多高学历、学习优异者在为低学历的企业家打工。不少企业家们学历不高，但他们是出类拔萃之辈，有本事指挥许多高学历的人们展开他们的商业宏图。

企业家产生与教育的相关度为正向，但不是教育可以产生企业家。现代教育其实还不知道用什么样的方法和内容培养企业家。清华被视为“工程师的摇篮”，北大被称为“思想家的摇篮”。人民大学办了几个管理类学院，但它只能自称是“公务员、经理人的摇篮”，从来不敢说是“企业家的摇篮”。谁这么说，谁就大错特错。

能否成为企业家与学历高低关联度不高。有人曾经以许多企业家平均学历只有高中二年级，来批评“脑体倒挂”。这是很奇怪的，是根本没搞明白什么叫“脑体”。不要以为读了博士，就有了“脑”，而只读过初中就无“脑”。企业家天生具有某些素质，就像运动员，要有某种天赋条件，才有培养前途。比如刘翔，还有那些牙买加运动员，他们是因为具有先天优于常人的某种素质，加上后天刻苦训练，才走上世界冠军之路的。刘翔之所以能够成为刘翔，因为他本来就是刘翔，而不是被人后天训练成了刘翔。同理，教育可以帮助企业家成功，却无法使不具备企业家素质的人成为企业家。也就是说，企业家是可以教育的，但却无法教育出来。

不过，企业家能把企业做得多大，却与其学历高度关联，例如把企业做成上市公司，就需要相当的专业知识水准。同样，企业家做什么行业，也与学历有较高关联度，例如高科技企业，就有较特殊的门槛。

2．企业家是生活实践锻炼出来的吗

穷人家里往往比较容易出企业家，但富人家里也出了不少。至于与上一辈的社会地位的关系，社会地位低的人确实往往更为努力，但并非社会地位高的人就不行。人们在研究中发现，能否成为企业家，

与人们生活阅历的直接关系也不大。此外，上一辈是否是企业家，也与成为企业家的关联度不大。因为，人们看到更多的是富不过三代，传承成功的极少。

仔细观察可以发现，文学、艺术、体育等方面子承父业的，比企业家多，这是遗传或者家庭熏陶在起作用。文学、艺术、体育等特长的传承大多是个人能力的传承（比如身高、体重、身体反应等），而企业家则需要传承领导力、创新精神等个性极强又更为社会化的东西。

企业家是具有特质的人群，是在一定环境下产生出来的杰出人物。特质是天生的，后天培养不可能，科学发展到现在，还不知道人怎么就能成为企业家。我的女儿在美国读生命科学，我问她："你们哥伦比亚大学研究生命科学的最著名的教授，能不能告诉我，人的DNA里有了什么东西就能当企业家？"她说："现在我们只能知道这个DNA变化了，他就变成侏儒了，或者DNA变化了，他就得癌症了。但是DNA怎么变化而使人成为企业家，我们不知道。至少，当我们不知道其中奥秘的时候，就只能说他是天生的。"当然环境很重要，但同样环境里的人，也不可能都成为企业家。没有改革开放，中国不可能产生一大批企业家。特质是内因，是第一性的，而环境则是外因，是第二性的。环境可以经过人力而改变，但人们的特质，目前却无法人为创造。（这个问题，在本书第十七章有更多的讨论。）

四、企业家在家族企业中的位置

企业家要明确自己在企业中的位置，才能选准位、不错位，领导好企业。

既然企业家是具有特质的资源，又是稀缺资源，那么企业家在企业的位置何在呢？大概十年前，神州数码董事长郭为在为我们讲课时画过一个等边三角形，来说明股东、员工和用户的关系。我认为很能说明问题。

图3-1

这个三角形什么时候面积最大呢？按照几何学，等边三角形的面积是最大的。现在，家族企业的领袖们往往是大股东兼总经理，就是既拥有产权又拥有管理权的人，但是有些家族企业领袖的问题是，不知道自己的位置该在哪儿。

大多数家族企业的领袖们，自觉不自觉地把自己的位置放在了股东一边，把股东利益当成自己的利益，把经营企业的目的看成股东利益最大化。这也是一般商学院中常讲的道理。然而我觉得，要想股东利益最大化，就不能让股东利益最大化，只有合理地不让股东利益最大化的时候，股东的利益才能够得到较好体现。

第三章 家族企业的领袖们（4）

当简单坚持股东利益最大化的时候，即把股东边加长了，员工边和用户边相对变短了。这个时候，就不是一个等边三角形了，相同的总投入（边长），三角形的面积，也就是企业的总产出，却变小了。当单纯加大股东这边，强调股东利益，而员工边缩小的时候，员工就会消极怠工，甚至罢工，那时还有股东利益吗？以系统学观点来看，这是在子系统追求其自身最优化时往往会出现的系统“次优化”。

股东利益最大化是所有股东的要求。为了达到股东的要求，一个成熟的企业家应该把自己的位置摆在“等边三角形”的中央。他应该是“长三只眼睛”的人，一方面照看股东利益，一方面顾及员工利益，另一方面也关注市场用户的利益。位置错了，一切都会错。这是企业家精神最核心的部分，也是企业家最重要的社会责任。

图3-2

现在不少家族企业的领袖与社会和员工产生矛盾，往往表现在，他们总把自己放在股东边上，过度强调股东利益而忽视了员工和市场用户的利益。比如，总想让公司员工的工资低一点，干的活多一点，让自己的利润高一点。这种想法当然很自然，但要是超过某种限度，他们的利润反而会更低。

企业家的位置，涉及他们的利益和心态，当企业再创业、企业做大之际，问题就更为突出了。

企业规模小的时候，经营相对容易，企业家挣了钱大部分可以自己使用。当企业家使企业变大的时候，挣到的钱多数不能用于自家消费，而要用于员工收益和企业积累，它们渐渐地变成了一个个符号。

对于企业家来讲，创业是由穷变富，主要是为自己，这个过程相对容易做到，因为几乎没有人不愿意由穷变富。而再创业的时候，增加的财富主要是为社会，对其个人生活水平的提高关联度已不大了。

这个时候，企业家怎样使自己更高高兴兴、心甘情愿，是一个极大的挑战。这一升华不完成，多半会出问题。

比如，当你的钱很多的时候，还与员工争利，你的企业是做不大的，企业做大了你心里也总会不平衡。以我自己为例，我一年给员工发一亿多元的工资，而我只有60万元的年薪。我时常在想，我到底是剥削别人还是别人剥削我？我像出租司机一样，一睁眼就欠别人钱，只不过他欠的是他个人的二百元份钱，而我却是欠三千人的几十万工资。想到这点，有时我也会感到极不平衡。

但是，无论你愿不愿意，这些钱你都在欠着，你是高高兴兴、任劳任怨，还是勉勉强强、怨天尤人，直接决定着你的工作水准、工作态度和生活质量。很多企业家就是过不了这一关，经常发牢骚，而无法平衡自己心态的时候，就往往会出现违规、违法的行为。这也是不少企业家难以把事业做大，中途出问题的重要原因。

企业家最终追求的不应该仅仅是物质财富，也应该追求自身价值实现的精神财富。

五、企业家精神和社会责任

这是目前被社会广泛关注的一个问题，不少企业家因此受到批评责难。关于这一点，我希望家族企业的领袖要找到一种理性，而社会也要对他们有公正客观的看法。

1．中国家族企业领袖特殊的社会责任

让我们来看这个问题的起点。有人常常以欧美、日本以及中国港澳台地区的企业家捐了多少钱来谈论中国企业家的责任，我不否认这有一定道理，但是，处于不同发展阶段国家和地区的企业家，他们的社会责任，其最核心部分的体现，必然是有巨大差别的。

欧美大部分国家已经在几十年前完成了工业化转变，现在其农业人口的比重非常小，往往不到5%。而中国现在还有60%的人口在农村，中国土地资源又非常稀少，被束缚在土地上是造成农民贫穷的主要原因。

第三章 家族企业的领袖们（5）

从农业社会转到工业社会，就要让农民有进城的工作机会。每逢春节，几千万乃至上亿人次的农民工往返于城乡之间，如此大规模的人群移动，再清楚不过地表明，城乡二元社会所体现的贫富差别。1984年我在内蒙工作，曾亲眼看到一个贫穷的农户，他们连碗都没有，在土炕上挖了几个窝，每个窝都拿稻草擦得亮亮的，把粥倒在里面，几个孩子就对着那个泥窝窝喝粥，我至今不能忘记当时的那个场景。对他们发发善心，给他们些钱，不会解决根本问题，重要的是提供工作机会，让他们自己可以靠劳动脱贫。中国企业家最重要的社会责任，就是要把自己的企业尽量做大，从而容纳更多的农村人口进入城市。而在欧美国家，这个阶段已经过去了，企业现在承担的社会责任，主要解决的是城里人收入差距的问题，是对已经进入城市的穷人提供帮助的问题。

我不是说，现在中国城市中的穷人不需要帮助，但是那几亿农民更需要得到帮助。对他们最有效和可持续的帮助不是发放救济，而是为他们提供非农产业的就业机会，让他们更有尊严地生活。这个责任，就放在了中国企业家的身上。同时，大量的国有企业员工下岗，也造成了巨大的社会问题，这个问题得到缓解和解决，主要的功臣也是家族企业。人们看到的是，家族企业较为发达的长三角、珠三角的下岗静悄悄，而在黑龙江、内蒙古这样的地方，下岗就是天大的事情。所以，过去、现在和未来几十年，中国企业家最核心的社会责任，是解决社会就业。

在解决社会就业之后，如果他们还有能力和精力，就再去做别的。不过，他们最擅长的是做企业，他们手里的资金在自己企业里可以高效益地运作，使社会本身的“造血”机制更有效率。企业家的本事是运作企业，责备他们没有更多地做慈善事业，至少道理是不充分的，因为对于做慈善事业，他们大多数人是外行。

我有位朋友，是很著名的地产商任志强（好像还是我人大的校友），他曾直言他就是为富人盖房子的。这个说法遭到许多人的激烈批评，但是，我们不妨换个角度来看。假如他盖了一座价值三千万元的别墅，那确实是卖给富人的，穷人买不起。然而，盖这样的房子，有30%以上的钱是支付地价，交给政府，政府拿到这笔钱就可以为穷人做事、救济穷人。其次，在整个房地产的运行成本中，有20%~30%是直接或间接支付干活儿的人的工资，这些工人大多数来自农村，或是城市的穷人，这些钱直接帮助了穷人。其余部分，还有政府的税收，剩下才是企业的利润。购买原材料等方面的费用，有些也可以转移支付给穷人。所以，任志强的道理，人们只悟出了一半：好房子是给富人建的，但也是为穷人修的。这体现着富和穷的关系。如果一个社会没有富人，全是穷人，这个社会就不可能有充分的就业机会。没有充分就业的机会，穷人就会更多，也会更穷。

总之，西方实现了工业化，已进入后工业化社会，企业家面对的主要是解决已经实现了工业化的城市人口的贫富问题，如调整工资结构、提高福利待遇等。而中国企业家今天主要的责任，是帮助那些束缚于土地的农民，让他们进城来摆脱贫困。要求中国企业家按照欧美的方式来尽社会责任，本身就是不合理的。企业家做好企业，为解决就业出力，同时照章纳税，也就支持着政府去解决社会问题。企业家做好自己的事情，才能尽到他们的社会责任。这是最大的慈善。

很多人说企业家应该捐钱，因为穷人需要救助，但企业捐款对穷人只能是杯水车薪。中国企业的税负在全世界是很高的，而且本土企业的税负多年来高于外资企业。企业家要发展企业，只能靠利润。是把企业利润的相当一部分捐出去做慈善事业，让穷人花掉，还是用利润办一个非常好的企业，让穷人进来就业，有尊严地活着？我会选择后者。

中国企业家最重要的社会责任就是把企业办好。用二三十年的时间，使中国的农业人口低于10%，真正实现中国的工业化和城市化，

再来重点解决城市里贫富差距的问题。现在，我们首先要帮助那些有劳动能力而缺少劳动机会的农民，让他们有就业的机会，再去帮助那些没有劳动能力的人。这是一个社会效率最浅层次的顺序。

第三章 家族企业的领袖们（6）

2．企业家财富的属性和相关评价

有人说，企业家的财富数以亿计，而普通人只有几万或几十万，差别太大了。其实，企业家的财富和一般人的财富，概念是不一样的。

第一，社会属性——企业家绝大多数的钱是生产资料，是用于生产的财富，用于企业的传承和衔接；第二，个人属性——用于个人消费的财富。

企业家拥有的财富中，绝大部分是企业的生产财富。比如，一个企业有几亿资产，按照持股比例，其中有一大部分是企业家的。现在那些企业“富豪”，他们的身价以股市市值计算，数字确实很大，但绝大多数是个人不能随便动用的。企业家不能动用这笔钱用于个人生活，因为这是企业赖以生存发展、企业员工要靠它吃饭的钱。企业家的财富绝大部分是生产性的财富，按照马克思理论，这种财富是生产资料，剩下的一小部分才是生活资料。而一般劳动者，他的财富主要是生活资料。比较穷人与富人时，主要比较生活资料之间的差别才科学。

企业家是社会财富的运营者。不管人们对企业家有怎样的看法，事实上人们已经把今天生活一时用不着的钱通过银行存款、购买股票等方式委托他们去经营。企业大量破产，社会就会产生严重危机，老百姓会更难受。没有伟大企业的国家，不会是强国。弱国的人民不会幸福，不会被人尊重，而没有伟大的企业家就不会有伟大的企业，就不会有强盛的国家，这是一脉相承的。现在的世界五百强，有20%左右出自美国。我的银行家朋友张天伟说，如果没有战争等其他特殊因素，再过十几年，中国的GDP跟美国相近的时候，在世界五百强中要有一百个左右的中国企业，那时中国才会真正变得强大。

同时，一个社会的责任不是由企业家单独来完成的，而是由企业家、政府和民众三方面来共同完成的。就像图3-3所表述的，由三方构成一个等边三角形，仅把企业家的边拉长是不行的，民众的边、政府的边也要相应加长，才会成为“等边”三角形，才会有最好的社会效果。现在讨论较多的是企业家的社会责任，那么政府和民众的社会责任又是什么？为什么少有讨论？政府、民众的责任尽不到，企业家也不能独柱擎天。

企业家要能够很好地负起他们的社会责任，需要比较成熟的市场制度。今天家族企业的老板能有成就，是因为我们赶上了改革开放的盛世；延续盛世就必须坚持改革开放，使企业家们有施展能力的机会。

想过吗？改革开放前，中国没有企业家，也没有富人，那时所有人都很穷。所以，帮助穷人最好的方法就是与企业家们共同奋斗，创造更多的富人。富人多，穷人自然就少了。现在，美国的中产阶级占到七成以上，这应该是我们的目标。

图3-3

还有人说到，中国的恩格尔系数、基尼系数数值的情况，表明贫富差距在迅速加大。如果真是这样，当然应该注意。不过，恩格尔系数与基尼系数，是在上世纪六七十年代产生的，它是工业化国家内部用来衡量生活质量以及贫富之间差距的。而在今天的中国，还有60%的人尚未城市化，使用它们就要十分谨慎，不能把城乡数据简单地放在一起处理。

数据的样本、处理，有许多讲究，不能随便地拿出一个指标数值就大做文章，它们都涉及一定的经济学理论的假设基点，任意使用或解释是很不严谨的。其实最重要的，是看清楚企业家财富的属性，是看清楚企业家运用社会财富，可以创建有竞争力的企业，让穷人从农村进入城市，从贫穷走向小康。

支持、保护企业是强国之本，但我们现在看到更多的是对企业家的指责，这是不公平的。我相信如果为了自己过日子，大多数家族企业的领袖完全可以解甲归田了。但是他们心中有着国家和民族，有着自己的社会责任，所以他们忍辱负重干下去。曾经有人指着我的鼻子说我是资本家，可没有我们这些“资本家”，社会上就少了大量的企业，没有了这些企业，就没有了穷人生活的出路。

第三章 家族企业的领袖们（7）

云南红的老板武克钢看到弥勒县每年有大量的葡萄烂在地里，卖不出去，就开办了云南红酒厂，使当地几万农民过上了好日子，使原来住着破烂泥屋的农民盖起了二层小楼。有一位经济学家去考察之后对武克钢说："你现在以一块八的价格收购葡萄，如果你是真心为当地农民着想的话，为什么不按两块八收购呢？"武克钢说："他们的葡萄原来几毛都没人要，我现在按一块八收购，有的甚至超过两块，已经让他们盖了小楼、骑上了摩托，甚至开上了私家车。如果我按两块八收购，那我就破产了。我破产之后，还有人按一块八收购他们原本卖不出去的葡萄吗？"

这就是企业家心中的道理，也是社会进步的道理。生活中，企业家有企业家的道理，打工者有打工者的道理。一个好的现代社会最重要的是，道不同，却可以相互沟通。在没有讨论之前，先不要去说谁错和谁对，先让大家说出自己的看法，大家讨论。这是企业家对社会的企盼，也是一个文明社会的基本功能。

3．主观为自己，客观为社会

在谈论企业家的社会责任时，人们总是批评企业家是自私的。那么，谁不自私呢？经济学的假设是人都是自私的。企业家在创业时，大多数是主观为自己，客观为社会。这是大多数企业家的行为特征，无可厚非，因为绝大多数人成为企业家都会如此。他们在主观为自己的同时，客观为社会作出贡献，就是值得称道的。

如果人类是大公无私的，挣多少钱无所谓，谁去改造工具？谁去实现技术革命呢？用小筐挑土，改成用车推土，再改成用挖掘机挖土、卡车运土，都是利益驱动的发明创造，也就是要从创造中获得利益。这是社会进步的动力，源于人类自私的本性。虽然许多企业家是为自己挣钱，但是只要他们为自己挣钱的同时解决了社会就业，他们就应该得到公正的评价，应该得到社会的尊重和保护。

在某市，有人告一个企业家，说他欠了民工的工资没有发。政府调查属实，就罚他的款，让他把钱补上。补上之后，他的流动资金不够了，企业面临破产。政府又拿出一些财政补贴，让他去维持企业运营。政府领导说："他欠别人的工资，是因为他缺少流动资金。他的企业有几百个人就业，我让他把过去的工资补上了，但是，要是发不了将来的工资，那我作孽了，等于这几百个工人没饭吃了，那怎么办？政府借钱给他，鼓励他继续把企业做好，让那几百个农民工依然有收入能生活。"这是什么？这就是对那些主观为自己，客观为社会的企业家的帮助和保护。

然而，现在社会上有些人对企业家的要求是，具有雷锋的精神、焦裕禄的工作态度，再加上比尔•盖茨的慷慨。这是不可能的。

在不同阶段，对企业家要有不同的要求。当然，会有一些企业家，主观为社会客观也为社会做了贡献，这是极少数。这类企业家是更为稀缺的资源，应该大力保护。但我们不能对任何人都提出这种要求，那不公平。非要让大多数企业家客观是为社会的，主观也要为社会，那么，就不会有企业家，也不会有企业，更不会有市场经济了。

4．深入理解社会公平的机制

保护企业家，保护社会精英是必须的。如果不保护合法致富的人，就是对努力工作的人的最大不公平，是基本社会公平的缺失。计划经济这样的公平缺失，是对全民族的不公平。改革开放至今，极少有人比改革开放以前更穷，所以中国近几十年只有相对贫困化，而无绝对贫困化，只是相对的贫富差距拉大。

人们必须理解，不是有了穷人和富人，贫富差距拉大了，就不公平。这是农业社会的财富观，是立足于消费的财富观，从再生产的角度看，这是不对的。

第一，公平的机制正在逐渐建立。公平是一种机制，而不是财富差别的简单衡量。上个世纪五六十年代，中国贫富差距比现在小得

多，那时难道合理吗？那是贫穷与落后的公平，不是人民希望的公平。改革开放后，从穷人成为富人的机会在增加。我认识的家族企业的领袖，像牛根生、冯仑、冯军、兰世立、朱新礼、俞敏洪、孙寅贵等人，大多都是穷孩子或普通人家出身。他们现在手里的钱，是劳动致富得来的。这标志着什么？标志着中国从穷人成为富人的机会在增加，而这种机会不再是只给予特权阶层，它更多地给予了穷人和平民。王侯将相，宁有种乎？只要你能干，你就能致富。只要穷人变为富人的机会增加了，社会就比过去公平了。

第三章 家族企业的领袖们（8）

知识经济正在进一步改变穷人变富的环境，近十几年世界和国内富豪主要都出自于普通人家，而不是富人家。我们社会产生的几个中国富豪，第一个要说到的是丁磊，第二个是陈天桥，第三个是李彦宏。他们三个人，没有谁是高干子弟；他们三个人，都是从普通人家中走出来的。难道他们致富不对吗？如果他们不应该富，谁该富？

所以，中国虽然今天有了穷人和富人，但穷人和富人之间的转换，在很大程度上是依据市场规则而相对公平的。除此之外，以权力作交换当然不公平，解决之道是更为彻底的市场化。而简单地谈论贫富差别，往往导致质疑市场化，却放过了以权力牟取利益的恶行。重要的是，有了依据市场规则而改变人生轨迹的机会，人们才会努力，国家才能够进步。穷人才会去努力，富人也必须努力，这才是公平的机制。

不少老百姓对于高官之后是显贵往往易于接受，因为他们原先就和自己不一样。他们难以接受的恰恰是和自己一样的普通人变富。你原来也是穷人，你凭什么能成为富人？你变富了，我心中就不平衡，我就要骂你。他们不明白，骂那些变富的穷人，实际上是在骂趋向公平的社会机制，也可能是骂将来的自己或自己的后代。

第二，贫富差距拉大应引起人们关注，但关键看它是怎样的。

企业家用于社会生产的财富增长得快，还是他们用于个人消费的财富增长得快？如果前者是主要的，社会就要大力保护、积极支持。目前中国企业家，前者增长比例大大高于世界平均水平，这也就是为什么中国贫富差距拉大还能维持稳定的原因之一。企业家致富的过程伴随着解决大量就业，就是在一部分人致富的时候，带着几百倍的人脱贫了，这种致富是伟大的。

武克钢致富了，他让几万农民从每年几百元钱的收入变成了几万元钱的收入；朱新礼致富了，他同样让几十万果农从几百元钱的收入

变成了几万元钱的收入；牛根生致富了，他让几百万养牛的贫苦农民也同时致富了。奶农说：一头牛能脱贫，三头牛就致富，养上十头八头牛，比蒙牛的老牛还要牛。这是什么意思呢？这就是企业家在其中运作的作用。这也是老牛和胡总书记面对面汇报的硬道理。

所以我们的社会应该尊重企业家，而企业家更应该尊重他手下所有的普通劳动者，这是一种和谐的社会关系。

制约简单靠资本致富的状况，属于再分配问题，应由国家以法律手段调节；制约简单靠权力致富的比例，则国家要通过反腐败的措施和制度建设加以解决。这些责任不在企业家身上。

至于穷人基本生活和教育条件的拥有，责任的主体应是政府，不是富人，更不是企业和企业家。这方面出现问题是政府负责，不是产生了富人的结果，政府应有效解决社会福利和基础公平问题。

重要的是，保护企业家致富的社会才会有公平，不保护企业家致富的社会，一定没有公平。今天大多数中国富人是从穷人中走出来的，不保护这些富人，其实就等于不保护穷人。如果不保护从贫穷走向富裕的人，还有人被保护吗？所有的人都将不被保护。因此，社会应创造一种环境，让企业家当得心安理得，当得自豪，只有这样，他们才能承受更大的压力，在极为困难的条件下不抛弃不放弃。

现在是和平年代，没有战争。然而，这些企业家正带领中国军团与别人竞争，每天都在“流血”、“拼杀”。广大公众应理解企业家、支持企业家，不要让今天的企业家成为当年的岳飞、袁崇焕，相反，应该像当年支援解放军渡江一样支持他们，把中国从一个稳定的小康国家，建设成为一个和谐的富强之国。

5．历史被扭曲——杜厦的嗟叹

中国自古以来，人们对商人的评价就有失公允，这种评价至今还在某种程度上影响着人们。现在广为流传的几句话，让我们的企业家非常无奈。

在企业家中，有一位受人尊敬的老大哥——杜厦（天津家世界董事长），他告诉我，有几句话听起来最让他心疼。

第一，为富不仁。就是你富了就不仁了，那么穷的就仁吗？

第二，无商不奸。你只要经商你就得奸，但不经商的人就不奸吗？

第三，君子喻于义，小人喻于利。你想要利就变成了小人，不想要利才不是小人。那么谁不要利呢？

第三章 家族企业的领袖们（9）

什么叫君子？农业社会里的君子排斥“利”，因为他们不需要谋利，他们是“小人”们以其谋的利来供养的上等人（皇室、王侯、官宦等）。靠小人之利供养的上等人，实际上大多更是虚伪的小人。只有让别人过好日子的人，才是真的君子。

在现在这个社会里，帮助千千万万个农民进入城市，成为工业化的建设者、受益者，帮助千千万万个待岗之人再找到工作，有尊严地活着，这样的人是谁？是企业家。即使他们不是君子，至少也不是小人。他们成就的是那些自诩为“君子”的人们成就不了的事业，他们创造出机会使许许多多的“小人”成为君子。

六、社会应大力保护企业家

总结上述内容，表明企业家资源是当前中国社会中极为稀缺的资源。对这种资源的认可和保护，表明了一个社会的文明水平。

但问题是，现在社会对企业家资源珍视不够。

比较近的一个事例是四川大地震后的捐款，人们说，王石捐得少了。但是，大家知道王石的艰辛吗？为什么台湾人捐了一亿，他就也得捐一亿？王石的万科有十几万农民工就业，国家银根紧缩，他手里工程多，他真的缺钱哪！把一亿流动资金捐出去，意味着他可能要停掉几个楼盘，可能有上千农民工失去工作，那么他做了善事还是做了恶事？

许多人对企业家的理解就是这样——你是富人，你就该把钱拿出来，这是不对的。王石手中绝大多数的钱是生产资料，是企业员工的生活之本，拿出去了企业怎么办？我知道，王石个人生活是很节俭的。如果所有企业家都相互攀比，每人必须拿出一亿，可能就意味着几百万农民工要回到农村去。这是什么？这是因逐小善而失了大善。我这么说，可能会在网上被人“拍砖”。不过，这没有什么，讲道理就

行。在王石这件事情上可以看出，社会对企业家的不理解以及对企业家资源珍视不够。

况且，王石是上市公司的董事长，他没有权力不经授权就拿公司的钱捐款。董事会授权只有二百万，没有新的授权之前只能捐二百万，这体现了企业家的职业道德和人格，无可指责。万科现在是世界上每年造房子最多的企业，应该是国民的骄傲，现在地产界有一句很流行的话，“学习万科好榜样”。万科的领军人是王石，但却有记者说王石已成为公司的负资产，这对吗？我听了心里像被刀割一样痛。

还有，两年前热炒的“百度门”事件。当时，百度根据自身实际情况，裁撤了一个部门，让几十人离职，是依法操作，人们却把它炒成了“百度门”，报纸、电视、杂志大肆报道。大家知道李彦宏有多难？面对世界最强大搜索引擎Google的竞争，他确实很难很难。当年底，李彦宏还被某杂志评为最差CEO，登在封面上。记得央视二套为这事还专门做了一个小时的节目，我被邀为嘉宾。节目录制那天，气氛很热烈，大家纷纷发言，大多数是声讨，有些企业还拼命为自己撇清关系。那天我是被逼无奈，拍案而起。我讲了大概如下内容（遗憾的是有些被剪掉了，但还是要真诚地感谢制作人，努力留下了不少）：

1．过去国企不裁员，但大多数的国企垮了，结果大家一起下岗。这样的事比百度事件严重得多，为什么媒体不炒，不上节目？许多世界五百强企业裁员上万，只要合法就无可指责。对于百度，人们指责的不是裁员犯法，而是裁员之事本身，这是不对的。

2．百度裁员证明中国企业家有信心创造历史，不但敢对市场、对Google说不，也敢对自己的员工说不！

3．百度代表中国与Google竞争，他像奥运比赛的女排，我们是应全力支持他们，还是指责他们某个球扣错了，或换人换错了？

4．我前些天看了统计，百度这个季度的市场份额与Google之间又拉开了几个百分点。李彦宏实在是我们应予尊重的民族英雄。可问题是，为什么此事发生，却没有一个媒体肯站出来为他说一句公道话？

这是最不正常的。这是中国企业、中国企业家的悲哀，也是中国媒体和媒体人的悲哀，更是中华民族的悲哀。

第三章 家族企业的领袖们（10）

人们说林则徐是民族英雄，袁崇焕是民族英雄，而今天的民族英雄是谁呢？李彦宏40岁左右，每天要工作十几个小时，他的理想就是让中国人用自己的搜索引擎。百度现在有几千员工，可是他调整部署，辞了60多个员工，就不得了了。既然打仗，哪有不死人的？既然竞争，哪有不调整业务结构的？合法裁员会有遗憾，但最大的遗憾是不许企业合法裁员，结果企业人浮于事，最后垮了，全体员工都被裁员。微软打遍天下无敌手，MSN在全世界所有国家市场份额都是最大的。但就马化腾那么一个30多岁的年轻人，让MSN在中国的市场份额只是QQ的1/6。我毫不否认，这些年轻的企业家，会有许多缺点。但不容忍他们的缺点，求全责备，他们怎能全力拼杀、精忠报国呢？

2008年7月初，又有人在炒东星航空事件。

东星是中国最大的旅游航空一体的民营企业，它的创始人兰世立也是我的好朋友。他曾经和我说："世界航空业一架飞机要100人服务，我有80人就足够了，而国有航空公司要120人。只要国家给我和国航相同的待遇，我会打遍天下无敌手。"他在为谁干，为自己吗？他的财富早够了，他是湖北首富，五星级饭店就有数个。他在为社会干，在为东星上万员工干。

某月某日，突然有人在媒体上说他资金链断了，要出问题了。

首先，这样的事外人怎么知道？很可能是造谣。既然这样为什么还要炒作，而没有人查？

另外，这种事即使是真的，也是公司高度机密，谁传出去就应惩罚谁。为什么不去追究泄密的人，不去呼吁惩罚那个无职业道德的人，却还要炒作？

当时兰世立在外出差，正和一著名机构谈上亿美元的融资。在节骨眼上出了这种消息，我真认为是出自"汉奸"之手，帮外国人整中国

人。情况紧急，我只有放下手头的工作，来帮他协调媒体关系。在这过程之中我更感受颇多。

首先，和百度门事件一样，没有一个媒体肯站出来为东星说话。茅于轼先生说，现在是为穷人说话没说就对了，而为富人讲话，没讲就错了。更严重的是，人们喜欢揪住企业家不放，曝光、痛斥，起劲得很，等到把企业搅黄了，员工们丢了饭碗，炒作的人、看热闹的人，一个个像没事人一样。天下哪有这样的道理？！

其次，企业家的组织水准很低，面对一个无赖、几个三流小报，却无力反击。我和一些企业家商量，一定要改变这种状况，我们要团结起来，让世人听到企业家的共同声音。

实际上，类似百度、东星的事情，慧聪也多次遇到过，最典型的是“慧聪敲诈门事件”。

2004年8月底，我突然接到邮件（从网吧里发出）和手机短信（用充值卡发送），要我给他100万元，否则就会状告慧聪的税务问题，伙同媒体给慧聪曝光。短信内容如下：

“我已掌握你公司运行内幕，付给我100万，我放你一马，否则后果自负。详情查收E-mail。”

接着，国内四家媒体相继刊出近似的文章说慧聪资金链即将断裂：

8月31日，《××日报》《现金流萎缩，主营业务不明朗，慧聪国际遭遇多事之秋？》；

9月1日，《××报》《资产负债过多，业务不够明朗，慧聪扩张背后存在隐患》；

9月6日，《××时报》《慧聪国际扩张险途》；

9月13日，《×××周刊》《大规模扩张陷入资金链断裂慧聪面临超载？》……

当时我们刚刚发了季报，报道文章纯属捕风捉影，但国内网站开始相继转载，公司受到极大压力，公司市值几天损失一亿多。

有意思的是，敲诈人自以为得计，反复打电话、发邮件催要100万元。邮件如下：

“100万元分3年给（1次/年）：第一次必须给50万；第二次给30万；第三次给20万。

“第一次50万元的支付方式：在‘中国银行、农业银行、工商银行、建设银行’这四家银行开20张银行卡（每个银行开5张卡、每张卡存25万元），银行卡必须用统一密码。银行卡必须是全国范围内都可以取钱的。钱取完后，我会通知你，到时你只要把这些卡注销就可以了，或者到时我把这些卡寄给你也可以。

第三章 家族企业的领袖们（11）

“对慧聪我可以说是了如指掌：包括慧聪上市的保荐人和慧聪的股票号码：08292。

“不要再给我拖延时间了！如果今天在电话里，你还是像前几天一样在找‘借口’，那对你我来说都是最后一次机会了！！千万不要以为我会为了拿到你的钱，慢慢地等！！

“你不要以为我没有你的钱，就活不了！我举报你，一样可以得到一笔奖金！！！

“如果我再打电话给你，我就跟你郭凡生姓！！

“下个星期五之前，如果我还收不到银行卡，我会用尽一切可能的办法，让你的损失达到最大。你有本事就叫人来杀我呀！！！我×！！！”

这样胆大包天地公然敲诈一家上市公司，真让人大开眼界。

不过，我注意到，慧聪是香港上市公司，但香港没有一家媒体和网站转载这些“消息”。看来，他们知道这是违法的，这也许就是不同媒体的差别。

北京市领导对此极为重视，公安系统奋力工作，9月13日，终于在广东佛山的网吧现场抓捕了此人。当时他正在给我打电话。后来听说，此人被判刑三年八个月。他被抓第二天，慧聪市值又回升一亿多，这难道仅仅是巧合吗？！

后来我找到刊出报道的媒体领导，强调是好媒体、坏记者，要讨个公道。据说这几个记者大多被媒体除名，但他们坏事已做，却无人严格追究，换个媒体照样干。

我和武克钢、牛根生、冯仑、郭为、冯军、李国庆、兰世立等不少企业家交流，他们也深有同感。现在流血的战争很少了，而不流血的经济战争天天在打。不同国家、民族间的经济利益，往往是在这种经济战争中体现。现在统率中国军团在一线作战的不是军中将帅，而

是我们这些企业家。今天的世界上，有人寻找种种借口，烧我们的鞋，砸我们的店，涨我们的关税，而中国企业家带领中华军团浴血奋战之时，他们的后方在哪里？他们的亲人在哪里？他们的预备队又在哪里？……

不少企业家朋友仰天长叹，欲哭无泪，只有放弃。我非常尊重的著名企业家，天津家世界的老总杜厦，就是迫于种种原因，无奈退出的。虽然他对我讲述此事时已经很平静，但从他的言谈话语中，我依然可以看到他心灵深处的悲凉和无奈。当他受到阻碍，无法海外上市，只有把自己的业务卖给跨国公司的时候，他还是细细地把业务分成几块，卖给不同的外商。尽管这样做，他麻烦了不少，钱也许会拿得少些，但他告诉我，这样做，对依然奋斗中的中国公司会有一些帮助。和我谈这些时，他淡淡地笑着，但我深深感觉到，这位从著名中青年经济学家、政府官员到著名企业家，二十多年一路拼杀过来的老友，他的心头在淌着血。冤死了岳飞，亡了南宋；杀了袁崇焕，灭了大明。我们万万不可再做亲者痛、仇者快而自毁长城的事了。

第四章 管好家族企业的理性与逻辑（1）

制度决定成败：

创业靠老板英明，成长因制度伟大。

激励制度增加好人，管理制度减少坏人。

——作者

一、管好家族企业的关键是什么

我与不少商学院的知名教授和著名培训师多次讨论过管好家族企业的理性与逻辑。根据这些讨论，我勾画出下面的一幅图。从图4-1中可见，这许许多多的事情，都与做好家族企业关联密切。人才、资金、技术、财

务、法人治理结构、细节、执行力、文化、营销、市场、品牌、战略、培训等，无一不重要。于是，在讲台上就有数不清的教授、培训师，在给企业家讲数不清的问题。培养职业经理人的商学院教授们，也试图担当起培养企业家的重任，就把职业经理人的培训内容都端到企业家面前。

目前，如图4-1展示的思路正在被大力落实，成千上万的家族企业领袖们，正在天天努力学习，试图走向图中所描述的成功目标。国内某著名培训机构对二期培训的几百位企业家做了调查，他们的看法也集中在了这些问题上，详见表4-1。

图4-1

表4-1学员对经营好企业的关键点价值排序（某企业家培训机构）

表a

若您的企业要达到利润最大化，您认为必须把控的几个关键点是什么?

表C-3（1）

排名内容得票数有效票数单项百分比

1商业模式30140075%

2团队28440071%
3人才28240070%
4营销26940067%
5管理26240066%
6服务25240063%
7质量23240058%
8成本21240053%
9技术14140035%
表b
若您的企业今后要良好发展，您认为哪几个基础是必不可少的?
表C-3（2）
排名内容得票数有效票数单项百分比
1商业模式32140080%
2企业文化28440071%
3团队27440069%
4系统27340068%
5人才26040065%
6管理23640059%
7营销21540054%
8服务18640047%
9资金17940045%

第四章 管好家族企业的理性与逻辑（2）

从经典商学的角度看，图4-1与表4-1中的大多数问题确实都与做好家族企业有密切关联。但没有人告诉我们，这些因素中，究竟哪些与企业的发展生死攸关？它们在理论上有排序吗？排序又是怎样的？哪些是企业领袖来掌控运作，哪些是他的职业经理团队来运作？这些问题的内在逻辑是什么？是平行的，还是有主次的？要管好我们的家族企业，这是必须首先要搞明白的问题。

二、现代商学理论中的悖论

1．资金、技术、人才的悖论

有人说，搞好企业，资金、技术、人才最重要。这看上去道理很充分，但是很多垮掉的企业，其实不缺资金、技术、人才，它们恰恰是在兴盛的时候突然垮掉的。例如三株，垮掉时它并不缺钱，那它怎么垮掉了呢？又如，上世纪80年代那些国企，它们都是国家拨款组建，大学生优先分配，国家科研机构的发明独家使用，可以说资金、技术、人才什么都不缺，为什么大多今天都垮掉了？所以，有钱、有技术、有人才，未必能把企业搞好。而当年缺钱、缺技术和人才的家族企业却办好了，这又是怎么回事？至少说明，有比资金、技术、人才更重要的事情要企业家们去做。但这到底是什么？

2．执行力的悖论

执行力是培训界这几年最爱讨论的问题。有一位台湾培训师曾动员我说："郭总啊，你的公司很好，只要再给你讲讲执行力，你就能把公司做得更好了。"我问他："您做培训多少年了？"他说："20多年。"我再问："您的公司有多少人？"他说："20多人。"

如果我没算错的话，他几乎是每年增加一个人，增加到今天他的公司变成了20多个人。我说："您干吗不给自己讲讲执行力，让您的公司增长的速度稍微快一点，现在您的公司会和我的慧聪差不多大。您20多年一直仅仅管理几十个人的小公司，怎么能告诉一个几千人的公

司来提高执行力呢？我不知道您给我讲执行力的执行力是从哪儿来的。”

3．砍掉成本与战略、执行力的悖论

现在有一门很热的课，叫《砍掉成本》，据说听课三天要挥金数万。但不知听课的企业家们是否想过，砍掉成本时一定要知道细节，没有细节成本是无法砍掉的。而怎样具有细节呢？有细节一定要有战略在先，没有战略的细节只能是瞎扯。所以砍掉成本前又要先把战略搞清楚。但给你讲砍掉成本的专家，不会去给你讲战略，他不是战略方面的专家，他只给你讲砍掉成本。不先搞清楚战略、细节，只学砍掉成本，砍掉成本的执行力又在哪里呢？

当你为有效砍掉成本去努力研究企业战略时，你又会发现，你应先拥有执行力，制定的战略才有价值，而执行力又必须有细节才成立，但你正在研究战略，你不可能有细节在先。

其实，这些商学教育让我们越学越细，在深度日益增加，范围却日益缩小并越来越自成体系的学习中，让我们进入了一个“先有鸡还是先有蛋”的循环。听完这些培训，不少做企业很成功的老板，反而变得不会做企业了。我们这些成功的企业家坐在台下，听着台上那些从来没有办过一个小面馆的人，告诉我们怎样去经营上千人的企业。这是知识的悲哀，这是理性的悲哀，这也是中国企业家的悲哀，更是中国学术界的悲哀。

更有甚者，现在许多培训搞成了娱乐，培训师在台上跺着脚、唱着歌，高呼着口号，暗示听课的人，培训完就能成为百万富翁了。可培训师自己，还是个穷光蛋。我不是想贬低谁，只想提醒家族企业的领袖们，把做好企业的起点放到一个客观、理性的逻辑起点之上。

三、管好家族企业的逻辑起点

从图4-1中可知，做好企业要解决许多问题。可是，解决这些问题大多数不是企业家的工作，而是职业经理人的工作。如果企业家想把上面的所有问题都解决，就会产生这样的后果：当你专心解决其中任

何一个问题时，其他问题就会浮出水面，使企业面临新的困境。况且，你肯定没有足够的能力与时间，来解决所有这些问题。正所为：创业靠老板英明，成长因制度伟大。

第四章 管好家族企业的理性与逻辑（3）

要搞好家族企业，必须找到一个理性的逻辑起点。找到理性逻辑起点，才能使企业家明白该做什么。我很信奉从制度创新研究家族企业的运行规律。

1老牛、农民和土地的故事

1978年10月，我考入中国人民大学工经系学习，1979年我们一些在校生曾对农村的包产到户问题做过调查。这次调查对我一生的学术研究和后来的企业管理起了关键性作用。我们在安徽、四川、内蒙等许多地方看到同样的事情：就是这块地，就是这头牛，就是这群农民，人民公社时期打的粮食不够吃，有些年头常常饿死人。

为了让人民吃饱饭，我们反复调整战略，甚至倡导全党大办农业，制定农业八字宪法，投入大量人、财、物，推动农业机械化，以“农业学大寨”的方法抓了路线方针，抓了执行力和细节。但二十多年下来依然改变不大。几百万有知识的青年到农村去，只能更多地了解农村现实，无力改革农村现状。那时候，养六只鸡，就是社会主义的自留鸡，养七只鸡就可能变成了资本主义的尾巴，就得割掉，农村中承包土地的要求和实践，一再地被压制下去。

但是，到了改革开放的年代，压制的做法松动了，转而鼓励尝试，鼓励改革。这样，包产到户的当年，还是这块地，还是这头牛，还是这些农民，所有的生产要素没有变，春种秋收的模式没有变，几乎一切都没有变，当年打的粮食不但够吃了，还能卖余粮。从管理的角度来说，战略、细节、生产要素等都没变，为什么从打的粮食不够吃一年就变成了打的粮食吃不完呢？其关键之处的改变是什么？是制度。从人民公社“一大二公”的制度转为包产到户、“不劳动者不得食”的制度，这个制度变革带来了中国改革开放的第一步前进。

图4-2

中国经济30年的繁荣就是在这块土地，在这头老牛、这些农民身上发生的。在这里，我们看得很清楚，一个落后的制度会把聪明的人变笨、勤劳的人变懒，人民公社就是这样的制度。而一个伟大的制度会把笨人变聪明、把懒人变勤劳，包产到户和家族企业就是这样的制度。

由此可以得出一个重要的结论，那就是，图4-1中所显示的问题都重要，但是与制度比较起来，它们都不那么重要了。有了好的制度，没有钱可以挣，没有技术可以创造，没有人才可以引进，也就自然会有相应的战略、细节、执行力，等等。

16年前我们创办慧聪的时候，只筹了148万元，缺钱、缺技术、缺人才，几乎什么都缺。今天我们拥有了一家上市公司，和几家正在发展、准备上市的公司，从几十人变成了几千人。当时国家信息中心、国家统计局办的那些与我们业务性质相同的企业，其董事长相当于地级市的领导，背靠大树，不缺资金、不缺技术、不缺人才。但是今天，有钱赔光了，有人走掉了，那些企业现在基本没有了，而慧聪这样的企业却成长起来。关键是慧聪有一个好的制度，有了好的制度，公司就能发展；有了好的制度，没有钱、没有人、没有技术都不怕；有了好的制度，就会拥有其他你想拥有的东西。很显然，家族企业领袖要做的事情是什么？执行力、战略、资金、技术、人才，你都要关注，但最本质的是你要创造一个好的制度来全面解决这些问题。正所谓：企业靠老板英明，成长因制度伟大。

很显然，建立一个好的制度是家族企业领袖的职责，是企业家最重要的工作。治理好家族企业，让家族企业有良好的发展，关键在于制度。家族企业为什么能超过国有企业，因为在国有企业中，实行的是“给别人干”的制度，而在家族企业中，是“给自己干”的制度。“给自己干”的制度比“给别人干”的制度优越，所以家族企业成功了。

2家族企业制度的定义

不过，现在我们面对世界五百强，面对上市的那些家族企业、大的跨国公司（许多实际上也是家族企业），面对它们的竞争，面对自己国内同样的家族企业竞争的时候，同样“给自己干”的制度，为什么有的干得好，有的干得差？这说明，对于“给自己干”的制度，还有更深刻的问题需要我们仔细地分析和研究，还要研究建立怎样的为自己干的制度，以及怎样建立制度。

第四章 管好家族企业的理性与逻辑（4）

什么叫企业制度？企业制度是企业为实现自己最高效率目标（利润最大化）而制定的运行规则。

家族企业的制度主要包括两个方面：一是激励制度。激励制度体现财富的分配规则，解决为谁生产的问题。它包括企业的产权制度，以及与之相适应的工资制度、奖励制度、员工持股制度、劳保福利制度，等等。它重点解决财富的分配规则，也就是挣来的钱怎样分配的机制。在经济学里，这就是“为谁干”的问题，带有浓厚的生产关系的特点。激励制度做得好，人们就愿意努力干；激励制度做得不好，人们就不爱干活。

二是管理制度。并不是人有积极性，企业就一定能办好。家族企业的企业家都是给自己干，为什么有人干得好，有人干得差呢？这说明在积极性之外，还要有相应的管理积极性的制度，即管理制度。在经济学中激励制度解决的是“为谁生产”的问题，而管理制度体现财富生产的效率规则，主要解决“生产什么”和“怎样生产”的问题。直观地看，它包括企业决策制度、财务管理制度、审计制度、战略制定、市场营销、组织结构、投资管理等。

实际上，小企业可聘擅长管“小”的人来，大企业则聘“将兵，多多益善”的人来。而企业家，却是在其中，完成从小到大的变革的领导者。因此，企业家重点解决的是中小企业向大企业发展中的管理变化，它相对独立于生产关系之外，具有浓厚的生产力特点。

爹带着几个儿子管二百个人的工厂，是这样管，到了他们管两千人的工厂时，就必须那样管。这样管和那样管之间，看上去都是财务制度，都是工资制度，都是企业决策与执行，其中却有着完全不同的逻辑和控制方法。这就是我们要研究的管理制度。

图4-3

3激励制度与管理制度的相互关系

激励制度的核心是调动人的积极性，管理制度的核心是使激励制度调动起的干劲科学化、高效率。没有合理的激励制度，再好的管理制度也没有意义，但仅有好的激励制度，管理制度不科学，企业也很难成功。激励制度鼓励人们努力工作，激发人们心中向善的东西，主要是为好人制定的。它使好人工作更努力、更有创造性和自主性。而管理制度则是假设人都是自私的，从管理“坏人”的角度入手实现企业目标。它要使坏人干不了坏事，被迫不断去干好事，长此以往，使坏人不习惯干坏事了，从而把坏人变成好人。在管住坏人的同时，也使好人不至于在利益的诱惑下去干坏事，成为更好的人。正所谓：激励制度增加好人，管理制度减少坏人。

中国加入WTO以后，中国的企业一定会逐渐顺应国际潮流来完善自己的激励制度，企业之间的竞争将逐步转向管理制度。对于现在中国的家族企业来说，核心是首先要完善它们的激励制度，在完善激励制度的基础上，来改革、完善管理制度。激励制度体现企业之道，在现代市场经济发展中把握知识经济的发展趋向。对于好人来讲，有方向、有道理已经足够了。而管理制度的核心不仅仅是思想，不仅仅是理论，还有手段。能否有效使用现代的电子信息技术，如互联网、数据库等基本的管理工具，成为管理制度成功与否的关键。为了让“坏人”无法钻空子、占便宜，管理就要细之又细，精之又精。传统的管理靠经验，靠老板的聪明才智；科学管理一定要靠手段，要靠管理的细节和数字化。

那么，下面要研究两个问题：首先，家族企业的激励制度是什么？该怎样建立，怎样完善？这是本书中篇的内容。研究了激励制度之后，有了对于激励制度的理解，就在下篇里分析家族企业的管理制度——要研究家族企业的战略应该怎样制定，家族企业怎样使用电子信息技术和互联网的手段来完善自己的管理制度，怎样让亲情升华为制度内容，成为家族企业前进的催化剂和推动力，而不是阻力。无论

是否能建成百年老店，我们必须面对家族企业的传承和法人治理结构，要探讨其中的规律。